

Asiakaskokemuksen kehittäminen Expedit Finland Oy:ssä

Virve Jääskelä

Tekijä(t) Jääskelä Virve	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 7
<p>Opinnäytetyön aihe on yrityksen Expedit Finland Oy liiketoiminnan kehittäminen asiakaskokemuksen kautta. Tavoitteena oli Expeditin sisäinen alkukartoitus asiakaskokemuksen kehittämisen pohjaksi kvalitatiivisen kyselyn perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee kosketuspisteissä tapahtuvia asiakaskohtauksia, niistä muodostuvia asiakkaan ostopolkuja sekä kohtaamisten yhteissummana muodostuvaa asiakaskokemusta.</p> <p>Lisäksi arvioidaan asiakaskokemuksen soveltuvuutta ja hyödynnettävyyttä Expeditissä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kesäkuun alussa 2017 internet kyselyllä, jonka kohderyhmänä oli Expeditin henkilöstö. Kyselyssä kartoitettiin Expeditissä tapahtuvia asiakaskohtauksia, asiakaspalautteen saamista ja käsittelyä sekä yrityksen brändin toteutumista ja välittymistä kohtaamisissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tehtiin ehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi, asiakaspalautteen hyödyntämiseksi sekä brändimielikuvan yhtenäistämiseksi.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, brändit, asiakastyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
1.3	Kohdeyritys Expedit Finland Oy	4
2	Asiakaskokemus	6
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmiä	6
2.2	Asiakaskokemus suhteessa muihin kilpailukeinoihin	7
2.3	Asiakaskokemus ja brändi	9
2.4	Kosketuspisteet ja asiakaspolut	13
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen	15
3	Asiakaskokemuksen kehittäminen – Case Expedit.....	17
3.1	Asiakasnäkökulma	17
3.2	Expeditin brändi ja arvolupaus	17
3.3	SWOT	18
4	Tutkimuksen toteutus	21
4.1	Menetelmävalinta	21
4.2	Kohderyhmä	22
4.3	Kyselyn toteutus ja kyselylomake.....	22
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	24
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Taustatiedot ja edustavuus	26
5.2	Asiakaskohtaamiset	29
5.3	Asiakaspalaute.....	33
5.4	Brändi	37
5.5	Muut vastaukset.....	40
6	Pohdinta ja johtopäätökset	41
6.1	Kehitysehdotukset.....	41
6.2	Prosessin arviointi.....	42
6.3	Oma oppiminen.....	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Kyselylomake.....	47
	Liite 2. Kyselylinkin sähköposti	52

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on yrityksen liiketoiminnan kehittäminen asiakaskokemuksen kautta. Opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskokemusta suhteessa kohdeyrityksen, Expedit Finland Oy:n, liiketoimintaan sekä arvioidaan asiakaskokemuksen mahdollisia hyötyjä ja potentiaalia erityisesti kohdeyrityksen näkökulmasta. Suomalainen Expedit Finland Oy on osa pohjoismaista myymäläkalustekonsernia, jonka pääkonttori sijaitsee Tanskassa ja muut yhtiöt Ruotsissa, Norjassa ja Latviassa. Opinnäytetyössä keskitytään Expedit Finlandiin ja sen toimintaan omalla markkina-alueellaan Suomessa. Konsernitason tai muiden Expedit -yhtiöiden toiminnot eivät sisälly opinnäytetyöhön ja yritysnimellä "Expedit" viitataan suomalaiseen Expedit Finland Oy:hyn.

Opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus syntyä asiakaskokemukseen perustuvia, konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka hyödyntävät yrityksen olemassa olevia resursseja ja osaamista asiakkauksia kasvattavalla tavalla. Tavoitteena on arvon tuottaminen Expedit Finlandin asiakkaille ja sitä kautta itse kohdeyritykselle. Parhaimmillaan opinnäytetyön tuloksena syntyy ensiaskeleita polulla, joka viitoittaa tietä kohti asiakaskokemuksen koko potentiaalia hyödyntävää tulevaisuutta.

Opinnäytetyössä pyritään antamaan kattava kuva asiakaskokemuksesta kokonaisuutena sekä tarkastelemaan lähemmin niitä alueita, jotka ovat tällä hetkellä kohdeyrityksen kannalta olennaisimpia. Näkökulman pääpaino on ihmisten välisissä, henkilökohtaisissa asiakaskohtaamisissa olemassa olevien asiakkaitten kanssa. Henkilökohtaisiin kosketuspisteisiin painottumisen vuoksi varsinaiset markkinointiviestinnän toimenpiteet, kuten kotisivut, tai niihin sisältyvät kosketuspisteet eivät sisälly opinnäytetyön aihealueeseen. Markkinointiviestinnän keinoja käsitellään opinnäytetyössä vain ohimennen, vaikkakin niillä on merkittävä rooli brändin rakentamisessa ja asiakaskokemuksen muodostumisessa.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä Expeditin sisäinen alkukartoitus asiakaskokemuksen kehittämisen pohjaksi. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen perustuvat kosketuspisteissä tapahtuviin asiakaskohtaamisiin, joiden yhteissummana muodostuu asiakkaan ostopolku ja asiakaskokemus.

Tutkimuksen pääkysymys on: Millaisia asiakaskohtaamisia Expeditissä tapahtuu ja kuinka paljon?

Tämän kysymyksen avulla voidaan selvittää Expeditin tämän hetkisten asiakaskohtaamisten määrää ja tapoja. Saatua tietoa on mahdollista käyttää kohtaamispisteiden ja kosketuspisteiden ja asiakaspolkujen tarkempaan kartoitukseen, jolloin myös voidaan selvittää, noudattavatko kosketuspisteet yrityksen omia prosesseja vai asiakkaan kannalta optimaalista ostopolkua ja ovatko ne oikein resursoituja.

Asiakaskokemuksen koko olemus on yrityksen toiminnan tarkastelua asiakkaan silmin. Expeditissä tapahtuu päivittäin lukuisia henkilökohtaisia asiakaskohtaamisia kasvokkain, puhelimesta tai sähköpostilla. Osassa näistä asiakas antaa arvokasta palautetta, jolla voi olla potentiaalia asiakaskokemuksen kehittämiseksi tai peräti innovaatioksi. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen rakentaminen on pitkä tie, jolla lyhyen tähtäimen onnistumiset saavat aikaan innostusta sekä motivaatiota jatkaa eteenpäin. Brändillä on kiinteä yhteys asiakaskokemukseen, brändi välittää yrityksen antamat lupaukset, jotka lunastetaan asiakaskokemuksen avulla. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisikin huomioida brändi ja päinvastoin.

Alakysymykset ovat seuraavat:

Minkä kosketuspisteiden toiminnasta Expedit saa eniten palautetta tai kehitysehdotuksia?

Miten kosketuspisteistä saatua palautetta voisi kerätä ja hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Miten Expeditin brändi ilmenee kosketuspisteissä?

Ensimmäisen alakysymyksen perusteella voidaan keskittyä tarkastelemaan lähemmin sellaisia kosketuspisteitä, joista löytyy välitöntä asiakaskokemuksen kehityspotentiaalia. Näihin mahdollisuuksiin voidaan heti tarttua asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Toisen alakysymyksen tarkoituksena on tehdä kosketuspisteiden tapahtumia läpinäkyväksi koko organisaatiolle ja löytää siihen sopiva kanava. Näin saadaan valjastettua ongelmanratkaisuun joukkovoimaa sekä mahdollisuus yhteiseen onnistumisista iloitsemiseen. Tarkoitus ei ole lisätä byrokratiaa työpäivään vaan löytää kevyt tapa, jolla palautteet saadaan nopeasti kirjattua ja hyödynnettyä.

Kolmas alakysymys selvittää Expeditin brändin antamien lupauksen toteutumista ja välitymistä asiakaskohtaamisissa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä esitellään kohdeyritys Expedit Finland Oy, jonka toimintaa suhteessa asiakaskokemukseen opinnäytetyö tutkii.

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka läpäisee yrityksen kaikki toiminnot strategiasta yksittäisiin työtehtäviin. Se on myös asiakaskeskeinen ajattelutapa, kulttuuri ja asenne, joka ilmenee kaikessa tekemisessä. Tällaisen toimintamallin rakentaminen edellyttää vuosia aikaa, johdon sitoutumisen asiaan, yhteisen tahtotilan, riittävät resurssit sekä investointeja. Laaja-alaisuutensa vuoksi asiakaskokemuksen koko potentiaalia, tai edes murto-osaa siitä, ei ole mahdollista käsitellä yhdessä opinnäytetyössä. Tästä syystä asiakaskokemusta käsitellään opinnäytetyössä vain niiltä osin, kuin se opinnäytetyön tarkoitus ja näkökulma huomioon ottaen on tarkoituksenmukaista.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee asiakaskokemusta. Siinä määritellään, mitä asiakaskokemuksella käsitteenä ja käytännössä tarkoitetaan sekä annetaan asiakaskokemuksesta yleiskuva suhteessa muihin yritystoiminnan kilpailukeinoihin. Asiakaskokemuksella on erityinen ja kiinteä suhde brändiin, minkä vuoksi näiden kahden kilpailukeinon suhdetta käsitellään erikseen. Asiakaskokemus rakentuu kosketuspisteissä, jotka ovat tapahtumia, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa ja joista muodostuu asiakkaan ostopolkuja. Myös kosketuspisteitä ja asiakaspolkuja käsitellään tarkemmin. Kappaleessa asiakaskokemuksen johtaminen kuvataan asiakaskokemuksen läpiviemistä organisaatiossa.

Osuus Asiakaskokemuksen kehittäminen - Case Expedit pohdiskelee asiakaskokemuksen mahdollisia etuja ja edellytyksiä kohdeyrityksen kannalta sekä sitä, mistä ja miten asiakaskokemuksen kehittämisen voisi juuri kohdeyrityksessä aloittaa. Tämä osio sisältää observointia yrityksen toiminnoista sekä markkinatilanteesta. Kappale perustuu pitkälti sisäiseen tietoon Expeditistä sekä kokemukseen asiakastyöstä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus sisältää kuvauksen henkilökunnalle tehdystä kyselystä sekä sen avulla saadut tutkimustulokset.

Tutkimustuloksista johdetut kehitysehdotukset esitellään luvussa pohdinta ja johtopäätökset. Viimeinen kappale oma pohdinta kertoo opinnäytetyöprosessista ja onnistumisesta opinnäytetyön tekijän näkökulmasta.

1.3 Kohdeyritys Expedit Finland Oy

Expedit Finland Oy on asiakasystävällisten asiantuntijien, jonka tarjonta kattaa suunnittelu- ja projektipalvelut sekä konkreettiset kalusteet. Expeditin asiakkaita ovat suomalaiset vähittäiskaupan yritykset, joille Expedit toimittaa muun muassa myymälä- ja liikelakalusteita sekä tuottaa palveluita, kuten konsepti- ja liikelasuunnittelua ja projektijohtamista.

Toimitilat sijaitsevat Vantaalla kahdessa toimipisteessä. Varastotilat ja logistiset toiminnot sijaitsevat Piispankylässä. Koivuhaassa ovat toimistotilat muille yrityksen toiminnoille sekä edustus- ja neuvottelutilat. Opinnäytetyön tekemisen aikaan kesäkuun alussa vuonna 2017 Expeditissä oli 24 työntekijää. Vuoden 2016 liikevaihto oli noin 7 133 000 euroa ja tulos oli noin 4 700 eurolla negatiivinen.

Nykyisessä muodossaan Expedit Finland Oy syntyi 1.1.2016 kun tanskalainen myymäläkalustekonserni Expedit A/S osti suomalaisen New Store Europe Oy:n koko osakekannan sekä yhdisti sen suomalaisen sivuliikkeensä Expedit A/S filiaal i Finland:in kanssa. Ennen fuusiota yritykset toimivat Suomen vähittäistavarakaupan alalla kymmeniä vuosia. Expedit A/S Filiaal i Finland toimi vuodesta 1992 ja teki enimmäkseen tavarakauppaa, kun taas New Store Finlandin liiketoiminta alkoi vuonna 1995 ja muodostui pääosin palveluista. Nykyisellä Expeditillä on valmius toimittaa kokonaisii myymälöitä ideasta toteutukseen. (Expedit Finland Oy 2017a)

Expeditin brändin arvoelementit ovat kokemus, taito ja innovaatio. Arvoista johdettu yrityksen antama arvopäätös on: ”Autamme kehittämään, yhdessä asiakkaan kanssa erottuvan asiakaselämyksen ja yhdistämme sen taloudelliseen tehokkuuteen.”



Kuva 1. Expeditin arvolutaus suomeksi (Expedit Finland Oy 2017b)

Expeditin brändiviestinnässä käytetään arvoista myös englanninkielisiä versioita experience, innovation ja knowledge. Pitempi, englanniksi muotoiltu arvolutaus on: “At Expedit we develop brands, design store concepts and deliver retail solutions. We work closely with the retailers, and combine knowledge about customer behaviour with experience about retail solutions in an innovative process. That is how we help build the shops of tomorrow and create the foundation for great customer experiences.”



Kuva 2. Expeditin arvolutaus englanniksi (Expedit Finland Oy 2017c)

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yrityksen kaikkien toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan asiakkaan näkökulma. Kyseessä on liiketoiminnan malli, joka läpivalaisee yrityksen asiakkaan silmin katsottuna. Perusajatuksena on, että yrityksen tehtävä on luoda arvoa asiakkailleen ja vain tätä kautta yritys voi luoda arvoa itselleen. Kun näkökulma siirretään yrityksen sisältä ulos, myös huomio ja tekeminen siirtyvät sinne mistä yrityksen menestys tulee – asiakkaaseen.

”Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia.” (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmiä

Löytänä ja Kortesus määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen määrittelyn lähtökohtana on oivallus siitä, että kaikessa kanssakäymisessä yrityksen kanssa asiakkaalle muodostuu joka tapauksessa jonkinlainen kokemus. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Tässä toimintamallissa asiakaskokemus ei ole enää sattumanvaraisten tekijöiden summa, vaan konkreettinen kokonaisuus, jota on mahdollista johtaa, mitata ja kehittää.

Jokainen yritys tarjoaa asiakkailleen kokemuksia ja siksi kaikilla yrityksillä on mahdollisuus odotukset täyttävien tai jopa ylittävien kokemusten tarjoamiseen. Kohtaamisten sattumanvaraan jättäminen on kuitenkin valitettavan yleistä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14.)

Asiakaskokemuksen määrittelyn keskeinen huomio on asiakaskokemuksen olemus ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summana. Siten asiakaskokemus ei ole tietoisesti tehty päätös, vaan nimenomaan kokemus, jonka muodostumiseen myös tunteet ja alitajunnan tekemät tulkinnat vaikuttavat. Tästä syystä siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu, ei voi täysin vaikuttaa. Yritysten on kuitenkin mahdollista valita, minkälaisia kokemuksia ne pyrkivät saamaan aikaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

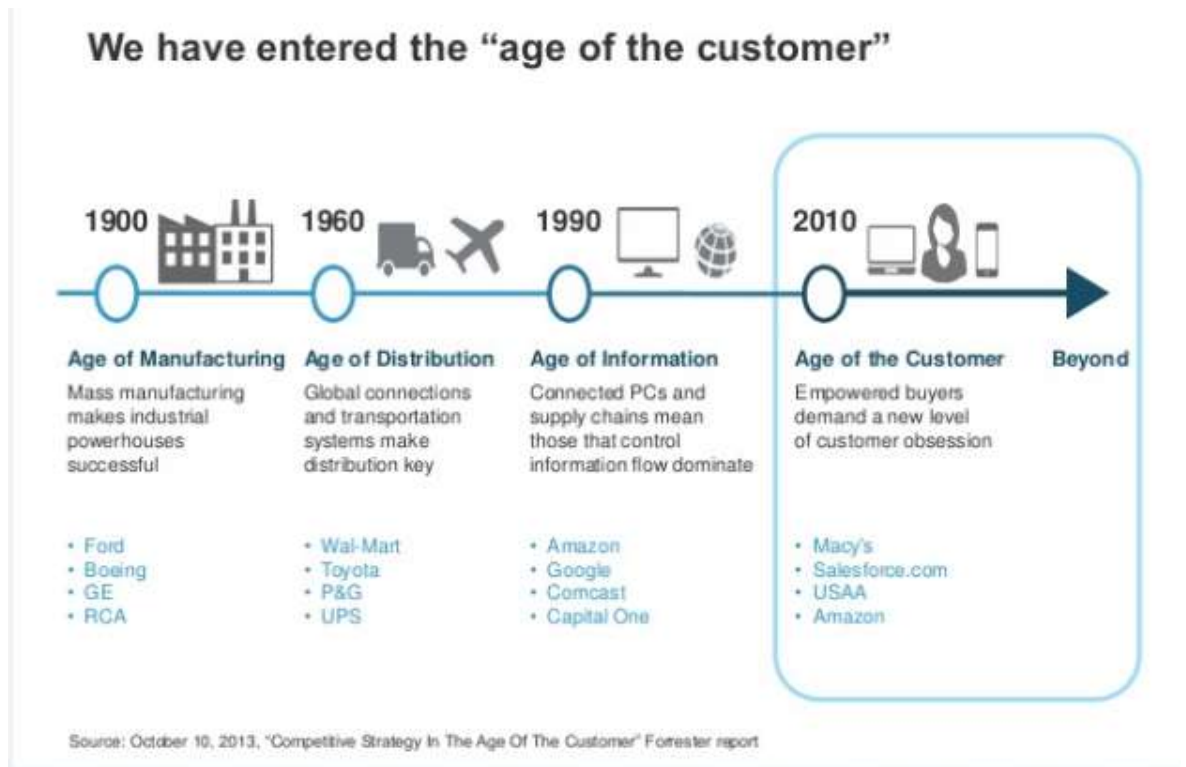
Asiakaskokemuksesta puhuttaessa on myös tärkeää huomata, että se ei ole ainoastaan asiakasrajapinnassa tapahtuva asia, vaan kaikki yrityksen toiminnot ja työntekijät osallistuvat asiakaskokemuksen luomiseen.

Melko uutena käsitteenä asiakaskokemus tai sen johtaminen voidaan mieltää pelkästään asiakaspalvelun kehittämisenä. Kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot ovat joko välillisesti tai suoraan kosketuksissa asiakkaaseen. Vaikka usein myynti ja asiakaspalvelu ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa, on muilla yrityksen toiminnoilla suuri vaikutus siihen, miten etulinjan asiakaspalvelijat onnistuvat luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Jokaisen työntekijän on tärkeää oivaltaa, että viime kädessä palkan maksaja on asiakas ja palkan perusteena on asiakaskokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 14–16.)

2.2 Asiakaskokemus suhteessa muihin kilpailukeinoihin

Asiakaskokemus liiketoiminnan terminä ja toimintatapana on kehittynyt yritysten tarpeeseen vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Ennen kaikkea asiakaskokemus on kilpailukeino, jolla erotutaan markkinoilla tilanteessa, jossa perinteiset kilpailukeinot menettävät koko ajan merkitystään.

Age of the Customer on amerikkalaisen tutkimusyhtiön Forresterin lanseeraama malli, joka kuvaa kilpailukeinoissa tapahtunutta muutosta 1900-luvun alusta nykypäivään. Forresterin mallin mukaan elämme nyt aikakautta, jolloin edellä mainituilla tavoilla ei enää ole mahdollista saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. Olemme siirtyneet asiakkaan aikakaudelle, jolloin asiakkaan suosioista ja rahoista kilpaillaan tuottamalla kokemuksia.

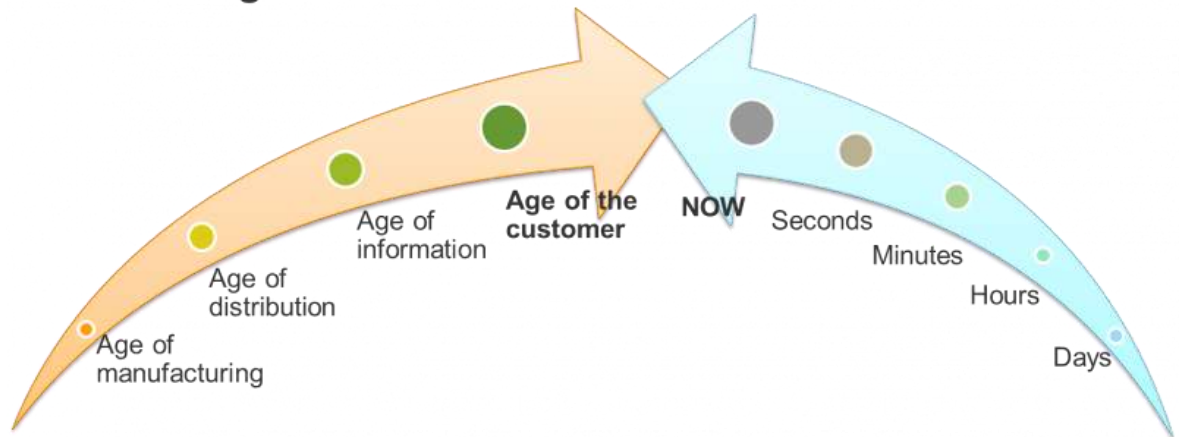


Kuvio 1. Age of the customer (Leggett, K. 2014, 11)

Kehityskaari alkaa valmistusteollisuuden aikakaudesta vuosina 1900–1960, jolloin kilpailtiin massatuotannon eduilla ja tehokkuudella. Seuraavaksi siirryttiin jakelun aikakaudelle vuosiin 1960–1990, jolloin kilpailuetua haettiin logistiikkaa ja jakelua tehostamalla. Informaation aikakausi vuosina 1990–2010 toi tullessaan tietoverkkojen sekä informaatioteknologian tarjoaman tehokkuuden ja nopeuden kilpailukeinoiksi.

Samaan aikaan olemme saapuneet NYT-aikakaudelle. Aikaan, jolloin jo muutaman sekunnin kestävä kotisivun latautuminen näytölle aiheuttaa ihmisille kärsimättömyyden ja turhautumisen tuntemuksia. Kuluttajat voivat ja myös haluavat hoitaa asioita välittömästi älypuhelimien avulla missä ja milloin tahansa.

The Age Of The Customer Meets The Era Of Now



Kuvio 2. The era of now (Dines, R. 2013)

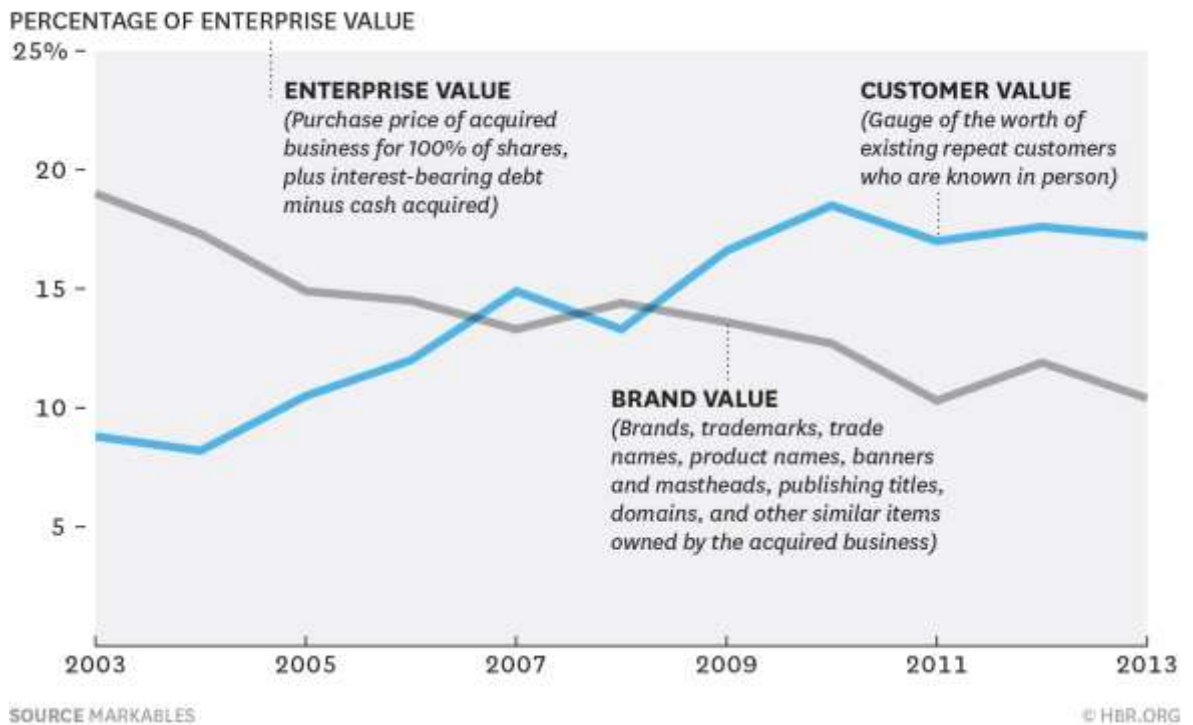
2.3 Asiakaskokemus ja brändi

Edellä mainitut tuotannolliset, logistiset ja teknologiset kehitysharppaukset ovat lähteneet yrityksistä sekä niiden tahtotilasta saavuttaa kilpailuetua ja voittoa minimoimalla kustannuksia. Kilpailun vuoksi yritysten saavutetut edut vaikuttaisivat viime kädessä kuitenkin valuvan asiakkaan hyödyksi halvempiin hintoihin. Hintakilpailussa yritykset ovat pyrkineet erottautumaan kehittämällä tuotteilleen brändejä. Brändien tarkoitus on luoda houkuttelevia mielikuvia, saada aikaan ostopäätöksiä ja suostutella asiakas maksamaan tuotteesta enemmän. Asiakkaan aikakaudella myös brändin asema kilpailukeinona on muuttumassa.

Brändi sisältää itse tuotteen lisäksi tuotteen identiteetin ja sen lisäarvon, mistä asiakas on valmis maksamaan tavalliseen tuotteeseen verrattuna. Brändi ei kuitenkaan enää riitä erottautumiseen, sillä useat yritykset tuottavat saman lisäarvon ja brändit ovat samankaltaistuneet. Yhdenmukaistuvat brändit eivät enää toimi kalliimman hinnan perusteluna tai erottautumiskeinona. (Löytänä & Korteso 2011, 32–34.)

Kuvio 3. on Harvard Business Review:n artikkelista, jossa pohditaan brändin tulevaisuutta digitaalisessa maailmassa. Grafiikka perustuu MARKABLES'in tietokantaan ja siinä on mukana yli 6000 yritysfuusiota ja -ostoa vuosilta 2003–2013. Kaaviossa verrataan keskenään brändien ja asiakkuuksien arvostuksia kaupan teon yhteydessä. Arvot ovat asiantuntijoiden tekemiä arvioita prosenttiosuuksina yrityksen kokonaisarvosta kauppahetkellä.

The Declining Value of Brands (and the Rise of Customer Relationships)



Kuvio 3. The declining value of brands (Binder & Hanssens 2015)

Tutkittuna ajanjaksona brändien arvostukset yrityskaupoissa laskivat 18 %:sta 10 %:iin, kun taas asiakassuhteen arvot nousivat 9 %:sta 18%:iin. Kaikkien muiden aineettomien varojen arvostukset pysyivät vakaina. Kymmenen vuoden aikana on siis tapahtunut muutos, jossa yritysostoissa on päätetty siirtyä investoimaan enemmän yrityksiin, joilla on vahvat asiakassuhteet kuin yrityksiin, jotka omistavat vahvoja brändejä. Aiemmin brändeihin sijoitettiin niiden kasvupotentiaalin takia, mutta nykyään brändit voivat olla liian kalliita tai niiden kasvupotentiaali on rajallinen. Sen sijaan vahvojen asiakassuhteiden mukana seuraa asiakasuskollisuuden ja ristiinmyynnin tarjoamia mahdollisuuksia. (Binder & Hanssens 2015)

Digitalisaatio vahvistaa brändin aseman muuttumista kahdelta suunnalta. Uudet ratkaisut tarjoavat yrityksille mahdollisuuden kerätä ja hyödyntää asiakastietoa eri tavalla kuin ennen kun samaan aikaan kuluttajien suhde yritysten markkinointiviestintään on tasavertais-
tunut.

Digitalinen teknologia mahdollistaa suuremman vuorovaikutuksen asiakkaaseen ilman välikäsiä ja pienentää myynnin ja markkinoinnin kustannuksia. Yksityiskohtaisen asiakastiedon ja analyysien perusteella yritykset voivat optimoida asiakaselinkaaren johtamista. Jatkuvan asiakaspalautteen avulla ne voivat parantaa tehokkuutta ja laatua koko arvoketjussa sekä helpottaa brändien yhdistämistä tai uudelleenbrändäystä. Suoran asiakas-

kanssakäymisen hinta suhteessa perinteiseen brändäykseen ja mediakampanjoihin on laskenut samalla kun sen tehokkuus on kasvanut. (Binder & Hassens 2015)

Kuluttajat eivät ole enää vastaavalla tavalla riippuvaisia yritysten lähettämästä tiedosta, sillä digitalisaatio on antanut heille itselleen välineet tiedon hankkimiseen ja jakamiseen. Näin ollen tieto ei ole enää yksipuolisesti markkinoijan ohjailtavissa tai hallittavissa. Brändejä ei voi enää rakentaa perinteisen markkinoinnin varaan, vaan niiden täytyy olla läpinäkyvämpiä sekä toimia uskottavassa vuoropuhelussa kuluttajien kanssa. Brändeillä on edelleen merkitystä, mutta niiden rakentaminen edellyttää uusia ratkaisuja ja ajattelua. Brändien täytyy tuottaa positiivisia kokemuksia ja tunteita, joita asiakkaat haluavat jakaa eteenpäin. Asiakaskokemus on nousemassa keskeiseen asemaan brändinrakentamisessa ja kosketuspisteet ovat entistä tärkeämpiä brändin lupauksen lunastamisessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73–74.)

Brändillä on yrityksissä edelleen merkittävä rooli mielikuvan rakentajana sekä asiakaslupauksen antajana mutta vasta asiakaskokemuksessa lunastetaan brändin antamat lupaukset. Asiakaskokemuksen ja brändin saumaton yhteensopivuus on varmistettava jo strategisessa suunnittelussa synkronoimalla ja organisoimalla ne sekä keskenään että yli organisaatiorajojen.

Asiakaskokemuksen johtamisessa on brändillä tärkeä rooli. Yritys viestii asiakaslupauksen brändin kautta ja asiakaskokemuksessa lunastetaan brändin antamat lupaukset. Yritys ei voi enää erottautua pelkällä brändillä, mutta kokemusten avulla brändi voi saada uutta sisältöä ja yritys mahdollisuuksia differoita.

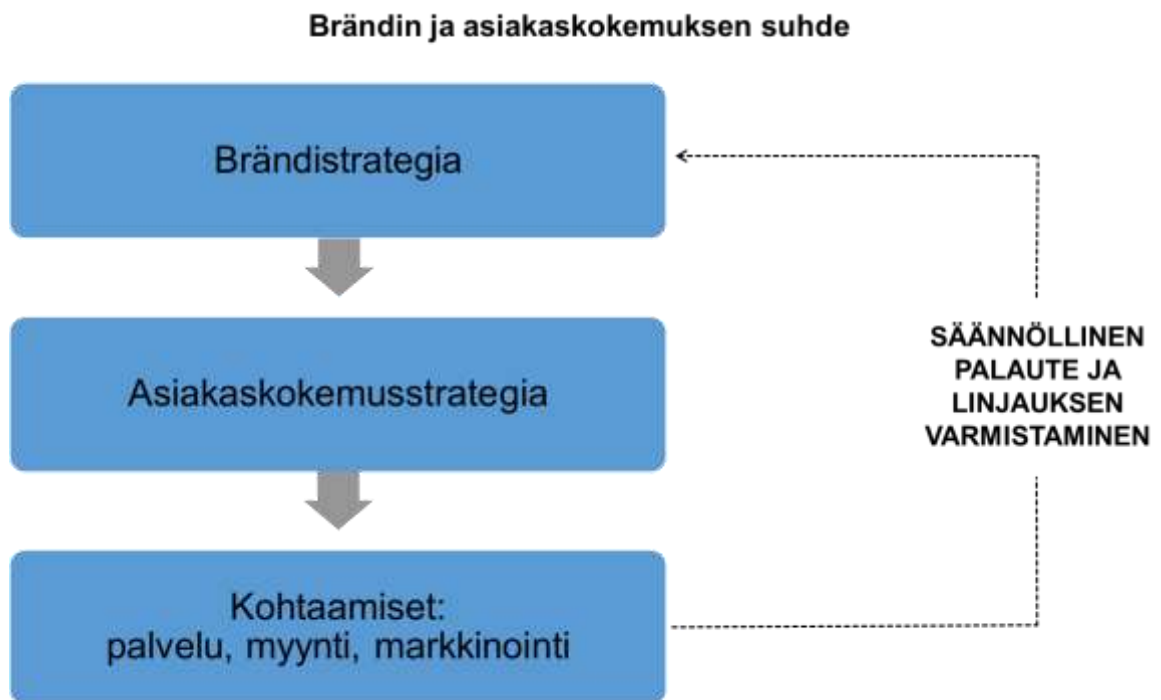
(Löytänä & Korteso 2011, 33–34.)

Selkeä brändilupaus kommunikoi asiakkaalle tarjotun arvon avainelementit rehellisesti. Brändilupaus on perusta, joka ohjaa ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa. Asiakslähtöisyyden avaintekijä on yleinen vastuu brändilupauksen lunastamisessa. Organisaatiot osoittavat brändin kanssa linjattua vastuuta neljällä tavalla: Varmistamalla, että kaikki organisaation viestintä ja palvelumuotoilu vastaa brändiä. Johdolla, joka johtaa brändin mukaisella esimerkillä, kommunikoinnilla, arvioinnilla ja henkilökohtaisilla teoilla. Vertaisvalvonnalla, jossa kaikki työntekijät ovat vastuullisia brändin toteuttamisessa sekä neuvovat toisiaan siinä. Työntekijöiden valtaistamisella, jonka myötä työntekijöitä rohkaistaan ja heille annetaan valtaa lunastaa brändin antamat lupaukset luovasti ja oma-aloitteisesti.

(Goodman 2014, 96–97.)

Brändi rakentuu ja lunastetaan entistä useammin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kuin ostetussa mediassa, minkä vuoksi brändistrategiaa suunniteltaessa on olennaista pitää mielessä asiakaskohtaamiset ja -kokemukset. Asiakaskokemusstrategian määrittelyssä tehdään valintoja, joiden tehtävänä on lunastaa brändilupaus. Kun brändi- ja asiakaskokemusstrategiat on kiteytetty, suunnitellaan myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin konkreettiset keinot, jotka synnyttävät strategioiden mukaisen kokemuksen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

(Gerdt & Korkiakoski 2016, 82–83.)



Kuvio 4. Brändin ja asiakaskokemuksen suhde (Gerdt & Korkiakoski 2016, 83)

Yrityksen kilpailukeinoina brändillä ja asiakaskokemuksella on siten selkeä työnjako: Viestinnässä brändin tehtävä on välittää arvolupaukset asiakkaille ja asiakaskokemuksen tehtävänä on lunastaa tehdyt lupaukset käytännössä.

Goodman avaa lupauksen antamisen ja lunastamisen suhdetta ja niiden yhdistymistä kosketuspisteissä asiakaskokemukseksi DIRFT:illä (Do It Right the First Time). Itse tuote voi olla parempi kuin kilpailijoilla, mutta sen edut saatetaan mitätöidä virheillä jossain muussa kohtaa kokonaiskokemusta. Avain täydellisyyden toimittamiseen on luvata selkeästi mitä aikoo toimittaa ja sitten toimittaa juuri sitä mitä lupasi satunnaisilla loistokkuuksilla korotettuna. DIRFT:in tavoitteena on tarjota end-to-end asiakaskokemus, jossa toimitetaan lisäarvoa, mutta ei lainkaan epämiellyttäviä yllätyksiä. (Goodman 2014, 85–86.)

2.4 Kosketuspisteet ja asiakaspolut

Brändin viestiminen ja lupauten lunastaminen tapahtuvat samalla tavalla, kosketuspisteissä. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä kohtaamisia, joissa asiakas on millä tahansa tavalla tekemisissä yrityksen tai siihen liittyvän tiedon kanssa, joko suoraan tai välillisesti. Kosketuspisteistä muodostuu asiakkaan ostoprosessin aikana pisteestä toiseen kulkema matka, asiakaspolku. Asiakaskokemusta voi parantaa sekä kehittämällä yksittäisiä kosketuspisteitä että niistä muodostuvien polkujen toimivuutta.

Paras tapa tarkastella DIRFT:iin (Do It Right the First Time) sisältyviä tapahtumia on luoda prosessikartta, joka kuvastaa asiakkaan näkökulmasta käsin, miten asiakas saa tietoonsa, ostaa, osallistuu toimitukseen ja käyttää tuotetta. Tähän karttaan lisätään kaikki kosketuspisteet, joita asiakkaalla on itse organisaation tai sen yhteistyökumppaneiden, kuten tavarantoimittajien kanssa. Koska yrityksen johto ei tiedä kaikkia niitä prosessien yksityiskohtia, joiden kanssa asiakkaat joutuvat tekemisiin, parhaat konsultit asiakaskokemusprosessien kartoittamiseen löytyvät kunkin toiminnon asiakasrajapinnan sekä laadunvarmistuksen henkilöstöstä. (Goodman 2014, 87.)

Kosketuspisteitä hyödynnetään asiakkaan ostoprosessin kuvaamisessa yhdistämällä ne asiakas- tai ostopoluiksi asiakkaan pisteestä toiseen kulkeman reitin mukaisesti. Asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteissä tapahtuvien kohtaamisten sekä asiakaspolun toimivuuden yhteissummana.

Yksittäisten kosketuspisteiden kehittäminen tuo yritykselle lyhyen tähtäimen saavutuksia, mutta niihin juuttuminen voi johtaa kapea-alaiseen, yksittäisiin toimintoihin keskittyneeseen ja siiloutuneeseen toimintatapaan. Kun korjaukset kosketuspisteissä on tehty, ne edelleen tarjoavat pitkän tähtäimen mahdollisuuksia ostopoluiksi yhdistämällä. Ostopolut ovat ymmärrettäviä kokonaisuuksia, joilla on kosketuspisteiden kautta vastaavat yhtymäkohdat yrityksen sisäisiin toimintoihin ja prosesseihin. Kosketuspisteet ja niistä rakennetut ostopolut mahdollistavat tapahtumien samanaikaisen tarkastelun asiakkaan näkökulmasta ja niiden vertaamisen vastaaviin, yrityksen sisäisiin prosesseihin. Tämä lähestymistapa auttaa organisaatiota hahmottamaan asiakaskokemusta kokonaisuuksina, joita voi kehittää toimintojen välisillä, yhteisillä ponnistuksilla. (Rawson, Duncan & Jones 2013)

Asiakaspolkuja käytetään kuvaamaan kokemusta asiakkaan näkökulmasta. Toisin kuin prosessikartat, asiakaspolut tarkastelevat tapahtumia sen mukaan, mitä asiakkaan täytyy tehdä ja mitä kanssakäymistä heillä on polulla. Asiakaspolkuja käytetään yksityiskohtaiseen asiakaskokemuksen kuvaamiseen, asiakkaan tarpeiden seikkaperäiseen ymmärtä-

2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen täyden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää, että sitä tietoisesti johdetaan ottamalla se yhdeksi yrityksen strategisista kilpailukeinoista ja jalkauttamalla se pitkällä tähtäimellä yrityksen toimintaan. Kehitystyö alkaa usein kosketuspisteistä ja laajenee vaiheittain koko organisaatiota muokkaavaksi ja asiakaskokemusta jatkuvasti kehittäväksi toimintatavaksi.

Löytänä ja Korkiakoski havainnollistavat asiakaskokemuksen johtamista jatkuvana kehityspolkena, joka etenee kohti asiakaskeskeistä toimintatapaa ja jonka varrella tehdyt toimenpiteet linkittyvät yrityksen saamiin hyötyihin. Tässä mallissa kehitys asiakaskokemukseen pohjautuvaksi organisaatioksi kuvataan kolmen vaiheen jatkumona, johon sisältyvät ensiaskeleet, kypsyminen vaihe ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen.

Ensiaskleet käynnistyvät usein erillisillä kehitystoimilla, joilla pyritään parantamaan yksittäisiä, asiakkaille erityisen kivuliaita kosketuspisteitä. Tässä vaiheessa organisaation rakenteet, vastuut ja siilot vielä vaikeuttavat kokonaisuuden ymmärtämistä ja hahmottamista. Vähitellen yksittäisten kosketuspisteiden optimoinnista siirrytään niiden kartoittamiseen kokonaisuutena ja asiakaspolkuina. Ensiaskelien aikana mietitään asiakkaalle luotavaa arvoa ja annetaan lupauksia, mikä suuntaa organisaation ajatusmaailmaa asiakaskeskeisemmäksi. Liiketoiminnassa nähtävät hyödyt ovat toistaiseksi melko pieniä tai ne heilahtelevat voimakkaasti positiivisesta negatiiviseen.

Kypsyminen vaiheessa yrityksen johto sitoutuu asiakaskokemukseen strategian tasolla ja sen johtaminen vastuutetaan johtoryhmässä. Asiakaskokemus huomioidaan kaikissa prosesseissa ja sitä kehitetään kokonaisvaltaisesti yrityskulttuurin muutoshankkeilla, lisäämällä asiakaskokemusosaamista sekä vastuuttamalla. Tässä vaiheessa kehitystoimien lähtökohdaksi ja prioriteetiksi nousee asiakkaan kokema hyöty, jota seuraa yrityksen saama hyöty. Yrityksessä otetaan käyttöön uusia, kosketuspisteisiin ja asiakassuhteisiin perustuvia toiminnan mittareita jotka yhdistetään henkilöstö- ja talousmittareihin. Kypsyminen vaiheessa hyötykäyrä lähtee nousuun kun asiakkaille tuotettu lisäarvo tuo yritykseen taloudellista tulosta.

Jatkuvan kehityksen ylläpitäminen on vaihe, jossa suurimmat asiakaskokemukseen liittyvät muutokset on viety läpi organisaatiossa ja siitä on tullut osa yrityksen toimintaa. Nyt asiakaskokemusta johdetaan jatkuvana prosessina, jossa kehitystä viedään eteenpäin ja uusia arvonluonnin mahdollisuuksia innovoidaan koko ajan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37–42.)

Asiakaskeskeisen toiminnan systemaattinen kehittäminen



Kuvio 6. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittäminen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37–42.)

Yritystoiminnan näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittäminen kokonaisuutena edellyttää koko organisaation sitoutumista asiaan, resurssien käyttöä sekä investointeja. Viime kädessä asiakaskokemuksen johtamisen, kuten minkä tahansa yritysinvestoinnin, päämääränä tulee olla sellaisen kilpailuedun aikaansaaminen, joka tuottaa yritykselle myös tulosta.

”Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja.” (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Kokonaiskokemusta onnistuneesti johtavat organisaatiot parantavat asiakastytytyvääisyyttä, vähentävät asiakasvaihuvuutta, kasvattavat voittoja ja lisäävät työtytytyvääisyyttä. Lisäksi ne kehittävät tehokkaampia tapoja tehdä yhteistyötä toimintojen välillä, mikä tuottaa etuja koko yrityksessä. Onnistuneiden ostopolkujen kehittäminen tuo mukanaan toiminnallisen ja kulttuurisen muutoksen, joka sitouttaa organisaation yli toimintojen ja johtamisen rajojen sekä saa aikaan innostusta, innovaatioita ja jatkuvaa kehitystä. Se saa aikaan kulttuurin, jollaista on vaikea rakentaa muilla keinoin ja todellisen kilpailuedun niille yrityksille, jotka siinä onnistuvat. (Rawson, Duncan & Jones 2013)

3 Asiakaskokemuksen kehittäminen – Case Expedit

Asiakaskokemuksen etuja ja edellytyksiä yrityksen, tässä tapauksessa Expeditin, tapauksessa on syytä kartoittaa organisaation omasta ja markkinatilanteesta käsin. Näin voidaan tarkastella, mitä hyötyjä muutoksesta voisi olla ja onko asiakaskokemukseen panostaminen resursseja käyttämällä tai investointeja tekemällä ylipäättään perusteltua.

3.1 Asiakasnäkökulma

Expeditin asiakkaat, vähittäiskaupan yritykset, ponnistelevat juuri niiden toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muutosten parissa, joiden tuomiin haasteisiin asiakaskokemus pyrkii vastaamaan. Kuluttajakaupassa muutosten vaikutukset ovat ehkäpä kaikkein korostuneimpia, sillä juuri kuluttajan silmissä erottautuminen on entistä vaikeampaa ja verkko-kauppa houkuttelee asiakkaat pois perinteisistä myymälöistä.

Osa Expeditin asiakkaista on ottanut asiakaskokemuksen avuksi haasteisiin vastaamisessa ja sen hyödyntäminen on kasvussa. Tämä ilmenee esimerkiksi Asiakaspalvelukokemus.fi:n tutkimuksesta, jossa on mukana myös Expeditin asiakkaita muun muassa tietoliikennepalvelu- ja kulutuspalvelutoimialoilta.

Asiakaspalvelukokemus.fi:n nyt toistaa kertaa tekemä tutkimus kartoittaa asiakaskokemuksen ja -palvelun merkitystä suomalaisille pörssiyrityksille. Tutkimuksessa tarkasteltiin 125 suomalaisen pörssiyhtiön materiaalia vuodelta 2016 ja se julkaistiin maaliskuussa 2017. Tutkimuksen mukaan asiakaskokemus on osa strategiaa, visiota, missiota tai arvoja 24 %:ssa kaikista tutkituista pörssiyhtiöissä. Asiakaskokemuksen merkitys suomalaisille pörssiyrityksille on kasvamassa, sillä edellisenä vuonna tehdyn tutkimuksen vastaava luku oli 20,5 %. (Asiakaspalvelukokemus.fi 2017)

Kehittämällä omaa asiakaskokemusosaamista, Expeditillä on mahdollisuus puhua samaa kieltä niiden asiakkaitten kanssa, jotka jo hyödyntävät asiakaskokemusta omassa toiminnassaan. Expedit voi myös tarjota erityistä lisäarvoa niille asiakkaille, jotka eivät vielä ole asiakaskokemukseen perehtyneet.

3.2 Expeditin brändi ja arvolupaus

New Store Europe Oy:lla oli vanhastaan vahva osaaminen brändityöskentelystä ja suuri osa yrityksen liiketoimintaa oli myydä tätä osaamista asiakkaille muun muassa suunnitelmalla konsepteja. Expedit A/S filiaal i Finland puolestaan teki pääosin volyyymiin perustuvaa tavarakauppaa, jossa asiakas toki toivoi laatua, mutta usein ratkaiseva tekijä kauppo-

jen syntymiselle silti oli hinta. New Store Europe Oy ja Expedit A/S filial i Finland eivät siten suoranaisesti kilpailleet keskenään, vaikka niillä olikin jo osin pitkäaikaisina asiakkaina ja osin vasta tähtäimessä samat vähittäiskaupan yritykset. Asiakkaiden lisäksi molemmat yritykset toivat uuteen Expeditiin kilpailijansa, jotka eivät enää välttämättä olleetkaan samoja. Tässä tilanteessa samaan aikaan sekä nousi uusi kilpailun uhka että aukesi asiakastyön mahdollisuus, molemmat entistä laajemmalla rintamalla. Uudenlaiseen kilpailutilanteeseen vastaamaan muodostettiin uuden Expeditin brändi, jonka elementit ovat kokemus – experience, innovaatio – innovation ja tieto – knowledge.

Expeditin omat asiakkaat – kuluttajakaupan yritykset, pyrkivät menestymään tarjoamalla omille asiakkailleen miellyttäviä kokemuksia sekä elämyksiä omissa liiketiloissaan. Palveluinnovaatiot ovat osa näiden yritysten kehitystyötä. Tieto, eli liiketiloihin liittyvä osaaminen ja markkinatietämys auttavat näiden tavoitteiden toteutumisessa.

Voisikin todeta, että asiakaskokemus ei ole ristiriidassa Expeditin brändin kanssa vaan pikemmin päinvastoin, Expeditin arvolupauksen elementit kuvastavat samoja asioita, jotka ovat asiakaskokemusajattelun ytimessä. Näin ollen asiakaskokemuksella voi olla paljon annettavaa Expeditin brändin lupauksen lunastamisessa.

3.3 SWOT

Expeditin omaa tilannetta suhteessa asiakaskokemuksen potentiaaliin voi arvioida perinteisen SWOT -analyysin avulla.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Kokemus ja osaaminen Brändiosaaminen Pitkäaikaiset asiakassuhteet Asiantuntijuus 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteensovittamisen vaikeudet Vanhentuneet tai periytyneet toimintatavat Vain ”oman” tarjonnan osaaminen Lyheyen tähtäimen kvartaaliajattelu Epäselvä kokonaiskuva Siilot Volyymituotteiden kate
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Prosessien uudistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sisäinen kilpailu tai arvottaminen

<ul style="list-style-type: none"> • Palveluinnovaatiot • Brändin ja asiakaskokemuksen kehittäminen rinnakkain • Asiakkuuksien kasvattaminen, lisä- ja ristiinmyynti • Kilpailukeinojen uudistaminen ja monipuolistaminen • Toimintojen välinen yhteistyö • Markkinaosuuden kasvattaminen • Vapaampi hinnoittelu, katetuotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuksen ja brändin ristiriita • Uusi kilpailutilanne • Muutosvastarinta • Uudistusten asiakasnäkökulman katoaminen • Vaihtuvuuden jatkuminen
---	---

Kuvio 7. SWOT – Expedit ja asiakaskokemus

Expeditin ilmeinen vahvuus on laaja-alainen osaaminen ja kymmenien vuosien kokemus osto ympäristöjen suunnittelusta ja kalustamisesta, jota tosin viime aikoina tapahtunut henkilöstön vaihtuvuus on jossain määrin kaventanut. Vastaavasti heikkoutena on ”softan” ja ”raudan” yhteensovittamisen vaikeus: fuusion toisen osapuolen toimialaa on ollut palvelut ja toisen fyysiset kaupan kalusteet. Tarjoaman eroista johtuen myös toimintamallit tarjoillaan ovat muotoutuneet vastaamaan sekä toimialojen erityispiirteitä että organisaatioiden sisäisiä prosesseja. Suurten tavaramäärien liikuttelua koskevat eri lainalaisuudet kuin konseptisuunnitelman ideoiden omaperäisyyttä. Uudessa tilanteessa, jossa koko paketin suunnittelusta myymälän kokonaistoimitukseen saa samasta osoitteesta, ei kumpikaan toimintatapa ole toistaan parempi, vaan prosessien uudelleenmäärittely tarjoaa vähintäänkin resurssien säästöjä ja parhaimmillaan palveluinnovaatioita.

Expeditin suurimmat mahdollisuudet avautuvat asiakkaitten kautta. Molemmat yritykset toivat uuteen organisaatioon pitkäaikaisten asiakassuhteiden mukana lisä- ja ristiinmyynnin potentiaalia. Potentiaali voi jäädä osin hyödyntämättä, jos asiakasrajapinnassa ei ole tarpeeksi laajaa tietämystä nykytarjoomasta kokonaisuutena tai osaamista tarjota sitä asiakkaille. Fuusion myötä myös kilpailukenttä muuttui laajemmaksi. Nyt Expedit kilpailee alan palvelu- ja kalustetoimittajien kanssa yhtä aikaa, kun aikaisemmin kilpailtiin vain jommallakummalla kentällä. Uhkaan on mahdollista vastata monipuolistamalla ja uudistamalla omaa kilpailukeinojen valikoimaa.

Expeditissä on vahvaa brändiosaamista ja työtä uuden Expedit-brändin eteen on jo tehty. Nyt on tilaisuus kehittää asiakaskokemusta ja brändiä yhtä aikaa samaan suuntaan ja toisiaan tukemaan. Vahvan brändin rakentaminen, samoin kuin asiakaskokemuksen kehittäminen ovat pitkäjänteistä ja resursseja vaativaa työtä, jota lyhyen tähtäimen voittojen hakeminen ei tue. Jos Expeditin toimintaa ja brändiä ei kehitetä samaan suuntaan, nou-

see uhkaksi brändin luomien odotusten ja asiakkaan saaman varsinaisen kokemuksen välinen ristiriita.

Exedit on ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatio, jossa jokaisella on syvää ymmärrystä ja osaamista oman työnkuvan puitteissa. Eri toimintojen asiantuntijuudet yhdistämällä päästään muodostamaan selkeä kokonaiskuva toimintojen välisistä yhteyksistä sekä asiakkaan ostopoluista. Yhteistyö myös mahdollistaa aidon toiminnan kehittämisen, purkaa toimintojen välisiä silloja sekä vähentää mahdollista muutosvastarintaa. Kehitystyön tuomien uusien ratkaisujen ja toimintamallien tavoitteina voi esimerkiksi olla markkinaosuu- den kasvattaminen ja parempi tuotto etenkin voimakkaasti kilpailutettujen volyymituottei- den kohdalla. Kehitystyössä voi omiin prosesseihin uppoutumisen sijaan pitää mielessä asiakasnäkökulman ja varmistaa, että uudistukset tuovat sellaista lisäarvoa, joka kehittää asiakkaan kokemusta Exeditistä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kesäkuun alussa 2017 internet-pohjaisena kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka sisälsi monivalinta-, asteikko- ja avoimia kysymyksiä. Kysely koostui viidestä pääteemasta, taustatiedot, henkilökohtaiset asiakaskohtaukset, asiakaspalaute, brändi ja muuta asiakaskohtaukseen liittyvää. Kyselyn kohderyhmänä oli Expeditin koko henkilöstö.

4.1 Menetelmävalinta

Tutkimuksen menetelmävalinnassa oli huomioitava useita tekijöitä. Ensinnäkin tietoa kerättiin vastauksina tutkimusongelmasta kumpuaviin erityyppisiin kysymyksiin, toiseksi kyseisen tiedon saaminen kattavasti edellytti näkemysten saamista yrityksen kaikista toiminnoista ja toiminnon tasoilta ja kolmanneksi oli huomioitava tutkimuksen toteuttamisen edellytykset työajan puitteissa. Osaan kysymyksistä olisi sopinut yhtä hyvin niin kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinenkin menetelmä, osaan parhaiten jompikumpi. Viime kädessä toteutustapojen vaihtoehtoina olivat kvalitatiivinen menetelmä haastatteluin toteutettuna tai kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeen avulla toteutettuna.

Kyselytutkimuksen etuina on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto kysymällä monia asioita useilta henkilöiltä. Menetelmänä kysely on tehokas ja sen avulla kerätty aineisto on nopea käsitellä ja analysoida. Heikkouksina on aineiston pinnallisuus ja teoreettinen vaatimattomuus. Vastaajien kontrolloimattomuus voi olla ongelma – ei ole mahdollisuutta varmistua siitä, ovat vastaukset tehty huolellisesti ja rehellisesti tai onko kysymykset ymmärretty oikein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195)

Haastattelun etuja ovat aineiston keruun joustavuus tilanteen mukaan ja mahdollisuus tulkita vastauksia. Haastattelun haittoja ovat sen aikavievyys ja virheiden mahdollisuus, jotka voivat johtua haastateltavasta, haastattelijasta tai tilanteesta kokonaisuutena. Haastattelussa on myös taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, mikä heikentää sen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206)

Käytännön syyt ratkaisivat toteutustavan valinnan. Kvalitatiivinen haastattelututkimus vaatii enemmän ajan käyttöä niin tutkijalta kuin vastaajaltakin. Tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi haastatteleamalla tai ryhmäsessiona edellyttäisi riittävän edustavaa informanttien valintaa ja ajan käyttöä heiltä jokaiselta. Kohderyhmän ja tutkimuksen tekijänkin työkuormaa ajatellen haastattelut olisi ollut vaikea toteuttaa työajan puitteissa. Internet lo-

makkeella toteutettu kvalitatiivinen tutkimus lyhyehkönä kyselynä mahdollisti tiedon saamisen kattavammalta vastaajajoukolta siten, että kunkin työaikaa kului vain vähän.

Tutkituista asioista osan kohdalla kvantitatiivinen tapa toimi hyvin ja tuotti käyttökelpoista tietoa. Joidenkin kysymysten kohdalla saadun uuden tiedon informaatio-arvo oli vähäistä ja kvalitatiivinen menetelmä olisi ollut toimivampi. Todennäköisesti yhdistelmä kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista menetelmistä olisi tuottanut parhaiten tutkimusongelmaa kokonaisuutena vastaavan tutkimustuloksen. Valittu tapa kuitenkin osoittautui riittävän toimivaksi ja tutkimuksen tulosten perusteella pystyttiin muodostamaan ehdotuksia, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää yrityksessä.

4.2 Kohderyhmä

Tutkimuksessa haluttiin kattavasti tietoa kaikista toiminnoista ja toiminnan tasoilta, joten kysely lähetettiin kaikille Expeditin työntekijöille. Jokainen yrityksen työntekijä on asiantuntija omassa työssään ja ainakin jossain määrin tekemisissä asiakkaitten kanssa, näin ollen heillä on paras tieto siitä, kuinka paljon ja millaisia kohtaamisia heidän työssään tapahtuu.

Kyselyn toteuttamisen aikaan Expeditissä oli 24 työntekijää, tutkimuksen toteuttajana en itse osallistunut kyselyyn, joten kyselyn perusjoukon ja otoksen koko oli 23 henkilöä.

Asiakkaat eivät kuuluneet tämän tutkimuksen kohderyhmään. Tarkoituksena oli saada aikaan lopputulos, jota voi myöhemmin verrata asiakkaitten näkemykseen kosketuspisteistä sekä hyödyntää pohjana jatkossa tehtävälle kehitystyölle.

4.3 Kyselyn toteutus ja kyselylomake

Kysely lähetettiin Expeditin koko henkilökunnalle sisäisellä sähköpostilla torstaina 1. kesäkuuta 2017 otsikolla: Opinnäytetyöni kyselytutkimus: ”Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy”. Vastausaikaa ei määriteltä, vaan pyydettiin pikaisia vastauksia. Jo kyselyn lähettämistä seuraavana päivänä ilmeni, että osa vastaanottajista oli, otsikon perusteella, poistanut sähköpostin lukematta sitä. Kysely lähetettiin uudestaan kesäkuun 2. päivä uudella otsikolla ja täsmennyksellä, että kysely koskee kaikkia.

Koska vastauksia oli seuraavan viikon tiistaina tullut vain vähän, lähetettiin vielä muistutussähköposti, jossa kerrottiin lopullinen deadline vastaamiselle, joka oli torstai 8. kesäkuuta. (Liite 2.) Kysely suljettiin ja saadun tiedon analysointi aloitettiin aamulla 8. kesäkuuta. Näin vastausajaksi muodostui viikko.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysymyksissä 1–5 kartoitettiin vastaajan taustatietoja. Kysyttävät taustatiedot valittiin siten, että niiden perusteella voidaan eritellä erilaisia työntekijäprofiileja ja verrata profiileja saatuihin tuloksiin. Lomakkeella kysyttiin työnimike, toiminto jossa vastaaja työskentelee, työtehtävien taso sekä aika, jonka vastaaja on työskennellyt Expeditin palveluksessa.

Taustatietokysymykset osoittautuivat hyvin valituiksi. Vastausten perusteella pystyttiin osoittamaan, että kyselyyn vastasi työntekijäprofiileiltaan Expeditiä kattavasti edustava joukko. Vaikka lukumäärällisesti vähäisten vastausten vuoksi tilastollisia merkittävyyksiä ei pystytty tutkimuksen avulla luotettavasti mittaamaan tai osoittamaan, oli niiden perusteella kuitenkin mahdollista jonkin verran tutkia profiilien riippuvuutta saatuihin tuloksiin.

Kysymykset 5–11 käsittelivät vastaajan työssä tapahtuvia henkilökohtaisia asiakaskohtaamisia ja niiden esiintymistiheyttä. Kysymyksillä kartoitettiin asiakaskohtaamisten kanavaa, sisältöä, asiakokonaisuuksien laajuutta sekä asiakaspuolen tehtävätasoa. Ilmeiset, asiakastyössä yleensä tapahtuvat kohtaamiset oli annettu valmiina vaihtoehtoina, joiden lisäksi lomakkeella oli tyhjiä kenttiä muiden mahdollisten kohtaamisten kirjaamiseksi. Tarkoituksena oli kartoittaa suorien asiakaskohtaamisten esiintymisen laajuutta ja kirjoa koko organisaatiossa yksityiskohtaisemman kosketuspistekartan laatimisen pohjaksi.

Henkilökohtaisia asiakaskohtaamisia koskevat kysymykset eivät osoittautuneet erityisen arvokkaiksi tiedon lähteiksi. Vastaukset käytännössä osoittivat sellaisia asioita, jotka jo muutenkin tiedettiin, esimerkiksi tehtävänkuvasta riippuen asiakaskohtaamisten määrä ja laatu itsestään selvästi vaihtelevat. Tärkeintä saatua tietoa näiden kysymysten kohdalla oli asiakkaan toivomat, muut kanavat sekä vastaajien itse lisäämät asiakaskohtaamiset. Kosketuspisteiden ja asiakaspolkujen kartoittamiseen tarvitaankin lisätutkimusta.

Kysymyksillä 12–15 kartoitettiin vastaajien saaman asiakaspalautteen määrää, sisältöä ja palautteiden käsittelyä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mistä asioista yleensä saadaan eniten palautetta, positiivista tai negatiivista. Tarkoitus oli saada tietoa etenkin kriittisistä palautteista, jotta asiakkaiden kokemuksiin ongelmiin voidaan heti kohdistaa kehitystoimia. Osiossa pyydettiin myös vastaajien omia ehdotuksia palautteena saadun tiedon keräämisestä ja käsittelystä palautejärjestelmän kehittämisen pohjaksi.

Asiakaspalautteen kohdalla kysely toimi tiedon keräämiseen melko hyvin. Asiakaskokemuksen kipupisteiden sijaintia pystyttiin määrittämään yleisellä tasolla. Tarkkoja kuvauksia koetuista ongelmista ei saatu, joten palautteiden taustat ja juurisyyt edellyttävät tarkempia

tutkimuksia. Vastaajilta saatiin varsin käyttökelpoisia ja toteuttavissa olevia ehdotuksia asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelyyn.

Kysymykset 17–21 käsittelivät brändin ja asiakaskokemuksen suhdetta ja niiden avulla selvitettiin brändin arvolupausten toteutumista vastaajan työssä sekä niiden välittymistä asiakkaalle. Tarkoituksena oli tutkia sitä, miten vahvana brändi elää päivittäisessä työssä ja onko niistä yhtenäinen näkemys henkilöstön keskuudessa.

Brändiä koskevien kysymysten kohdalla tutkimuslomake toimi ehkä parhaiten. Asteikko-kysymysten perusteella saadut tulokset osoittivat erikoista hajaannusta, jolle ei löytynyt taustatietojen perusteella selitystä. Avoimista vastauskentistä saatiin selityksiä sille, mistä hajaannus johtuu.

Viimeisessä kysymyksessä 22. oli vielä mahdollisuus kertoa avoimessa vastauskentässä muita asiakaskokemukseen liittyviä asioita. Kysymyksen tarkoitus oli antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa vapaasti muista, kyselyn aikana mahdollisesti mieleen tulleista asioista.

Kysymykseen saatiin muutama vastaus, mutta ne eivät olleet kokonaisuuden kannalta merkittäviä. Kysymys olikin lomakkeella lähinnä siksi, että vastaajalla on mahdollisuus kertoa vielä sellaisia olennaisia asioita, joita lomakkeella ei ehkä huomattu kysyä.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisin menetelmin ajateltuna tutkimus on siinä mielessä validi, että kaikki vastaajat faktisesti ovat Expeditillä töissä, joten heistä jokainen todistettavasti kuuluu kohderyhmään. Vastaajat ovat myös oman työnsä asiantuntijoita, joten he ovat päteviä vastaamaan omaa työtänsä koskeviin kysymyksiin.

Vastauksia saatiin kaikkien selvitettyjen taustatietojen, paitsi yhden, perusteella kattavasti erilaisia työntekijäprofileja vastaava otos. Yleistettävyys kaikkiin Expeditillä työskenteleviin ei ole mahdollista, sillä vastaajia oli kokonaisuutena vain 14. Edelleen, vaikka jonkun taustatekijän mukaan mitattuna edustavuus olisikin 100 % (esimerkiksi kaikki projekti- ja urakointitoiminnosta vastasivat), vastaukset muodostuvat kuitenkin maksimissaan vain muutaman yksittäisen työntekijän näkemyksistä eikä niitä voi laajentaa yleistämään muiden yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä.

Tutkimus ei ole täysin reliabiliteettisesti uskottava. Tämä johtuu pienestä vastaajajoukosta, jossa yksittäisillä vastuksilla on suuri vaikutus lopputuloksiin. Jos kysely toistettaisiin, siihen saattaisi vastata eri henkilöitä, jolloin tuloksetkin todennäköisesti muuttuisivat.

Tutkimuksessa pyrittiin sisällölliseen validiteettiin kyselylomakkeen suunnittelussa. Kyselylomakkeella käytettiin sellaisia ilmaisuja, jotka ovat asiakaskokemukseen perehtymättömällekin tuttuja ja ymmärrettäviä käsitteitä. Esimerkiksi ”kosketuspisteen” sijaan käytettiin ilmaisua ”henkilökohtainen asiakaskohtaaminen”. Lisäksi oli määritelty esimerkiksi mitä asiakkaalla kyselyssä tarkoitetaan ja miltä aikajaksolta saatu asiakaspalaute tulisi huomioida vastauksissa.

Tutkimusta voidaan pitää validina todistettavasti kohderyhmään kuuluvien vastaajien vuoksi. Toistettavana tai muihin yksilöihin yleistettävänä sitä ei voida pitää. Tutkimustulosten perusteella voi tehdä Expeditin toimintaa koskevia johtopäätöksiä sekä esittää kehitysehdotuksia.

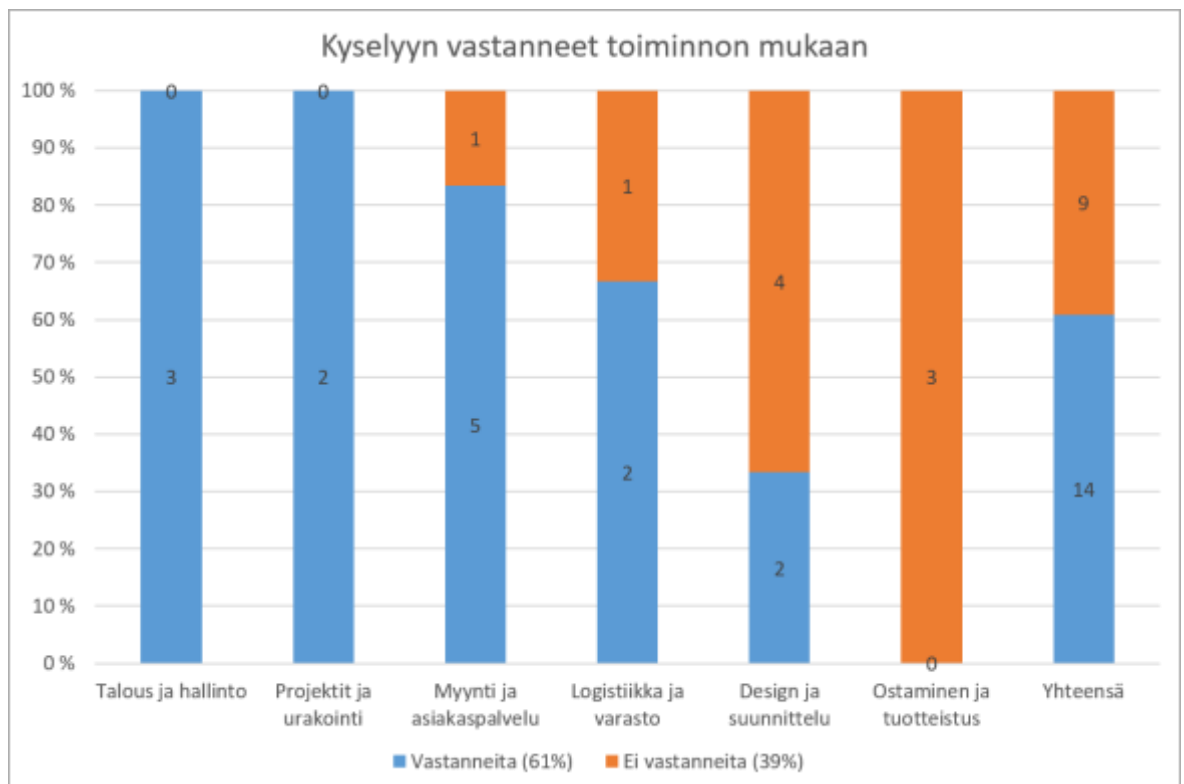
5 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 14 työntekijää 23:sta, ja vastausprosentiksi saatiin 61 %. Prosentuaalisesti vastaajia oli melko hyvin, mutta lukumäärällisesti vastaajien joukko jäi pieneksi. Tutkimustulos ei siten ole määrällisesti riittävän suuri, että sen perusteella voisi tehdä tilastollisiin merkittävyyksiin perustuvia analyyseja.

5.1 Taustatiedot ja edustavuus

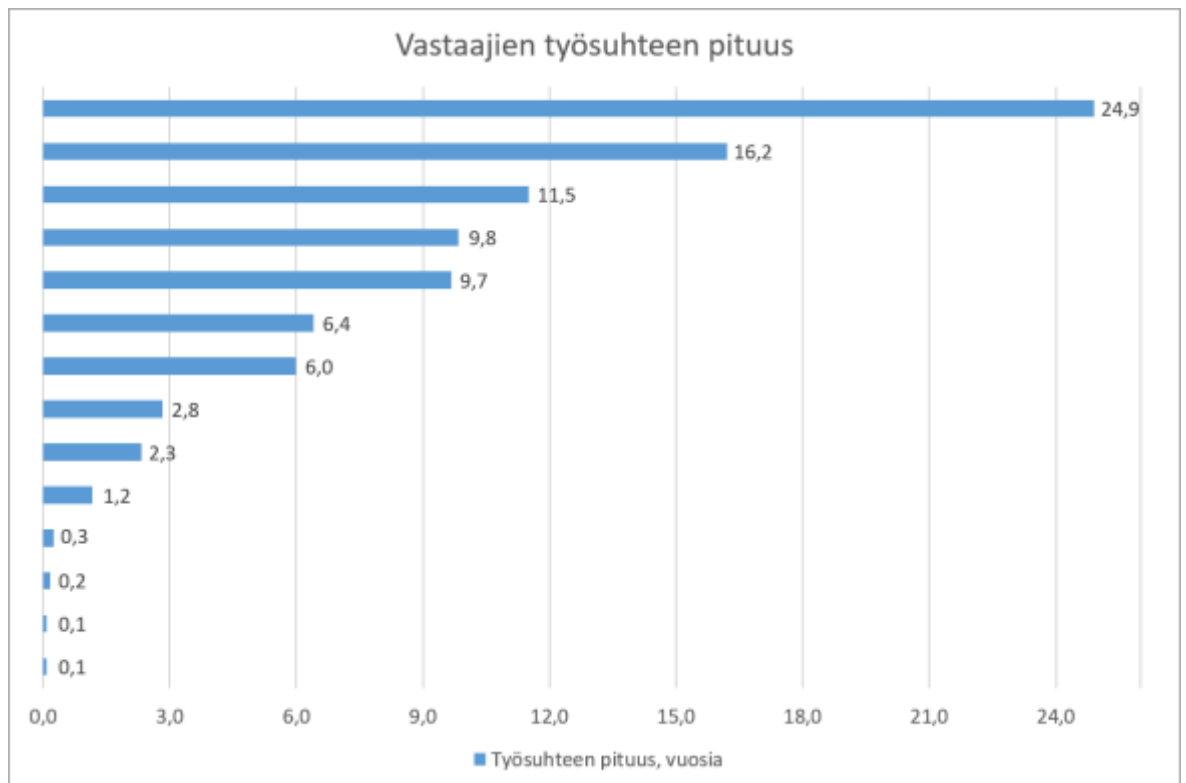
Vastanneiden osuus vaihteli toiminnoittain. Esimerkiksi ostaminen ja tuotteistus toiminnoista ei tullut yhtään vastausta, kun taas talous ja hallinto sekä projektit ja urakointi -toiminnoista kaikki vastasivat kyselyyn.

Kaavio 1. Kyselyyn vastanneet toiminnoittain



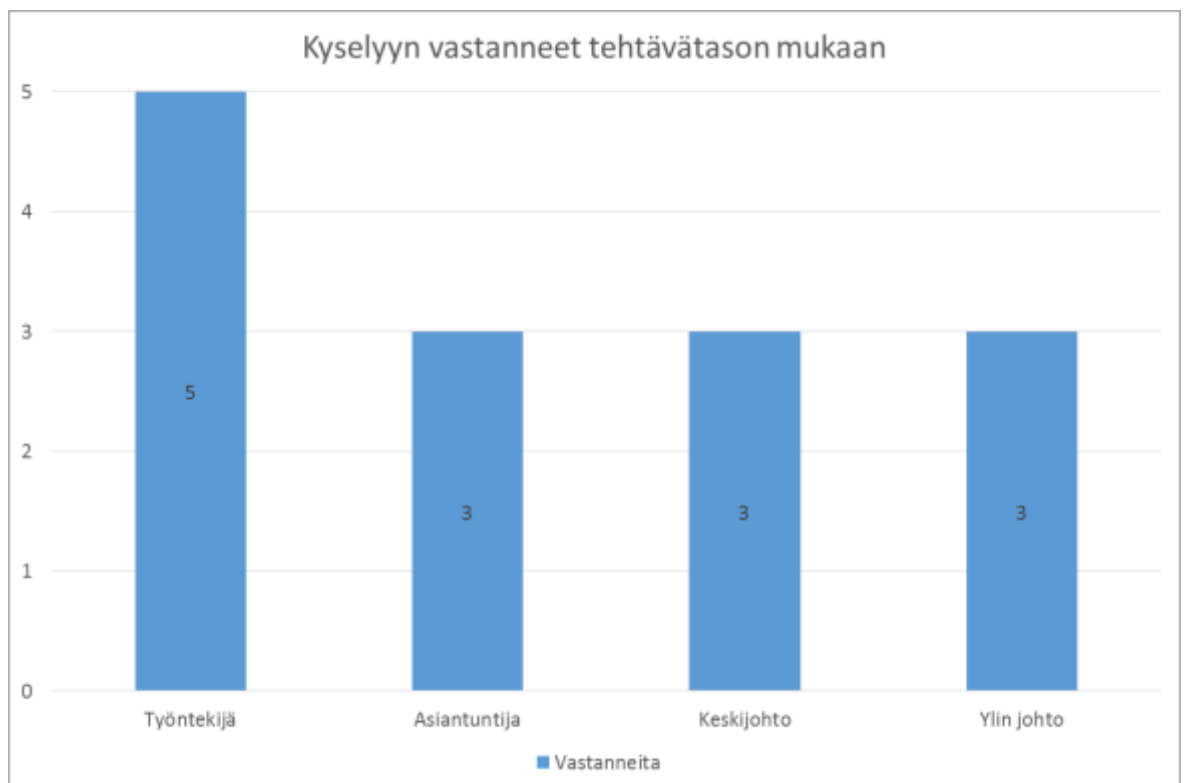
Työsuhteen pituuden mukaan kyselyyn vastattiin tasaisesti. Vastaajista neljä on työskennellyt Expeditillä alle vuoden, kolme vastaajaa 1 – 3 vuotta, neljä vastaajaa 6 – 10 vuotta ja kolme vastaajaa yli kymmenen vuotta. Keskimäärin vastaajien työsuhde Expeditiin oli noin 6,5 vuoden pituinen.

Kaavio 2. Kyselyyn vastanneet työsuhteen pituuden mukaan



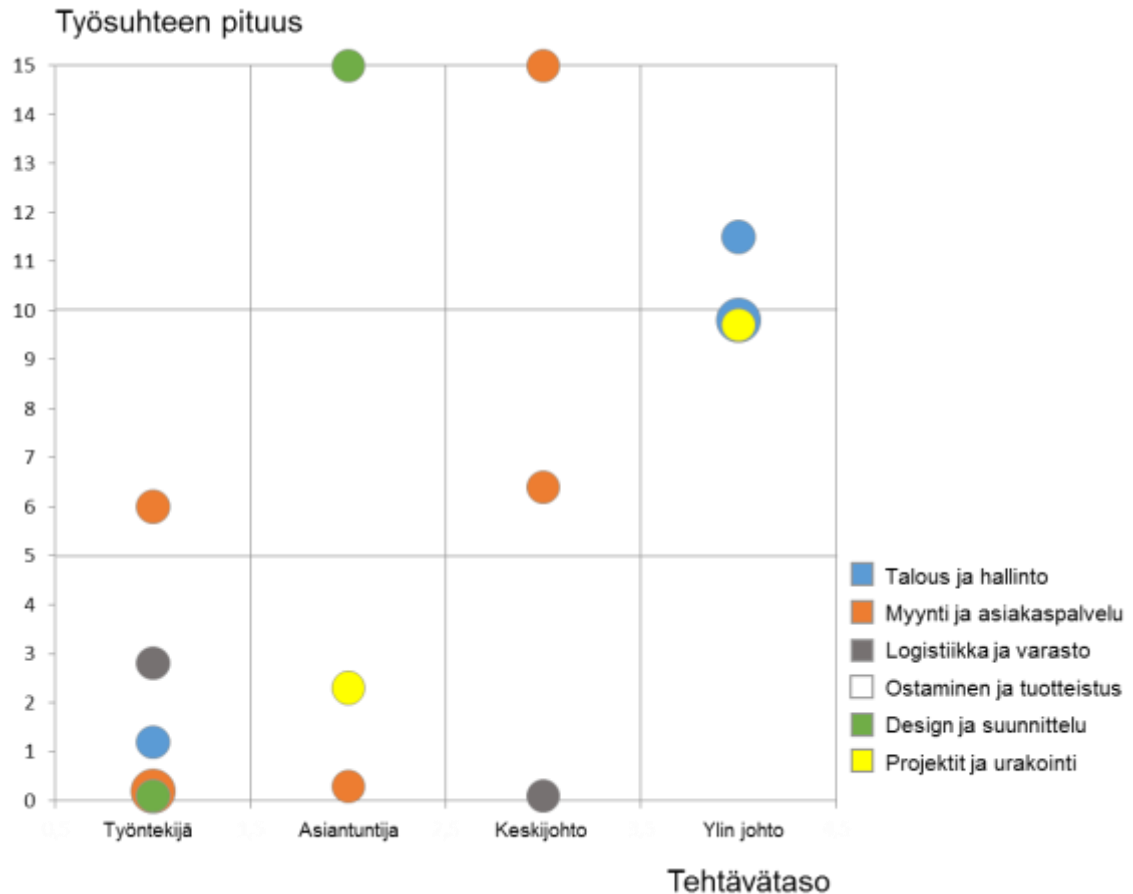
Vastauksia saatiin kaikilta tehtävätasoilta. Parhaiten edustettuna oli työntekijätaso, josta vastauksia tuli viisi.

Kaavio 3. Kyselyyn vastanneiden tehtävätaso



Saatujen taustatietojen perusteella kyselyyn vastasi heterogeeninen joukko, jossa jokaisella vastaajalla on taustatietojen perusteella erilainen profiili. Kaavio, johon on sijoitettu vastaajat toiminnoittain työsuhteen pituuden ja tehtävätason mukaan, kertoo vastaajajoukon monipuolisuudesta. Kuvan yksinkertaistamiseksi pisimmät työsuhteet esitetään 15 vuoden pituisina.

Kaavio 4. Vastaajien profiilit



Saadut vastaukset edustavat kattavasti koko henkilöstöä työsuhteen pituuden ja tehtävätason osalta. Vastauksia saatiin sekä pitkään yrityksessä työskennelleiltä että vasta aloittaneilta ja työsuhteiden pituudet vaihtelivat kuukaudesta lähes 25 vuoteen. Kyselyyn vastattiin kaikilta tehtävätasoilta työntekijöistä ylimpään johtoon. Eri toimintojen osalta vastaukset eivät ole täysin edustavia. Toiminnosta ostaminen ja tuotteistus ei saatu yhtään vastausta, mutta kaikista muista toiminnoista saatiin kahdesta viiteen vastausta.

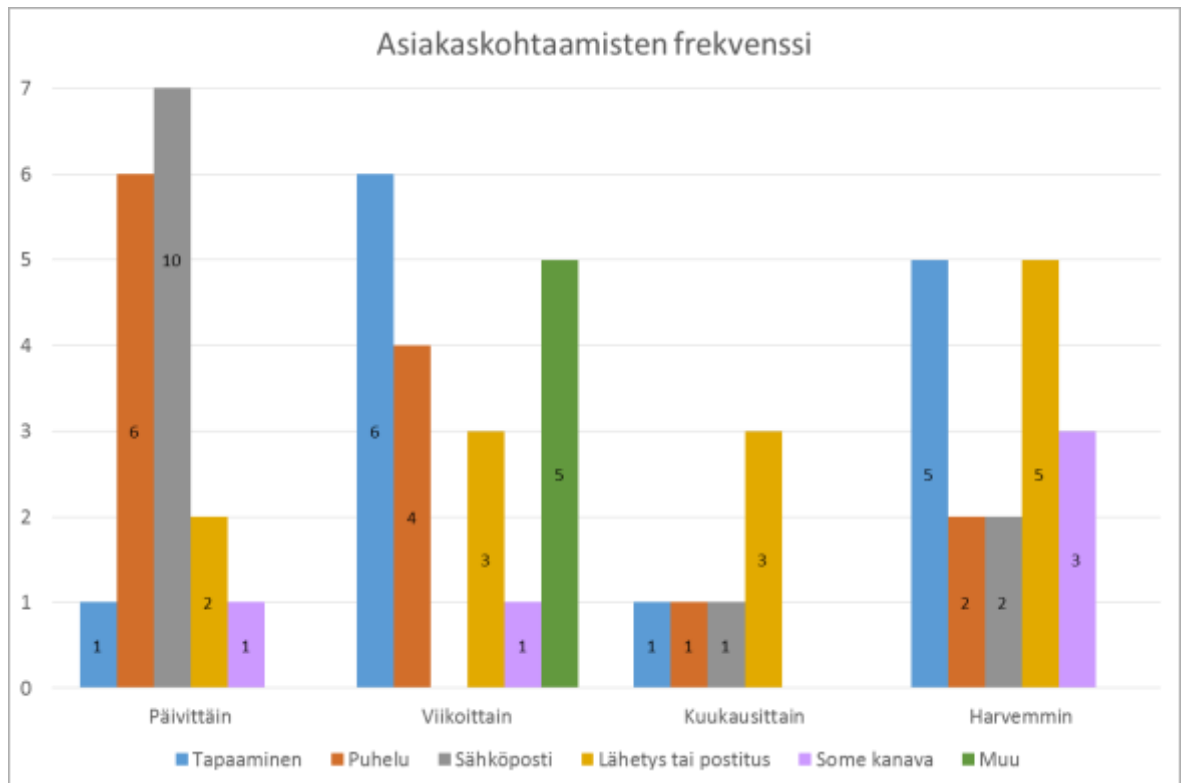
Kyselyn tulosta voisikin kuvailla erilaisten yksilöiden yksittäisinä näkemyksinä suhteessa omaan työhön ja kysyttyihin asioihin. Kyselyn tarkoitus ja taustat huomioon ottaen saatua tietoa voi pitää käyttökelpoisena, kunhan pitää mielessä että kyseessä on yksittäisten ihmisten näkemykset, ei suuren joukon edustamat tilastolliset merkittävyydet.

5.2 Asiakaskohtaamiset

Asiakaskohtaamisia koskevien kysymysten avulla saatiin lähinnä numeerista tietoa, joiden perusteella voi arvioida asiakaskohtaamisten määriä, välineitä ja esiintymistiheyttä Exeditissä.

Kaikkia lomakkeella erikseen kysyttyjä asiakaskohtaamisen tapoja käytetään Exeditissä vähintään päivittäin. Useimmiten käytettyjä kommunikoinnin tapoja ovat puhelut ja sähköposti. Vastaajista kymmenen käyttää sähköpostia ja puhelinta kuusi päivittäin asiakaskohtaamisissa. Vähiten käytetty kohtaamistapa on sosiaalinen media, jota vain yksi vastaajista käyttää päivittäin ja yksi viikoittain. Kolme vastaajista käyttää somea harvemmin kuin kuukausittain. Sosiaalisessa mediassa käytetyksi kanaviksi mainitaan LinkedIn, Twitter ja netti. Muita kohtaamisten muotoja ovat sähköiset laskut.

Kaavio 5. Asiakaskohtaamisten kanava ja frekvenssi

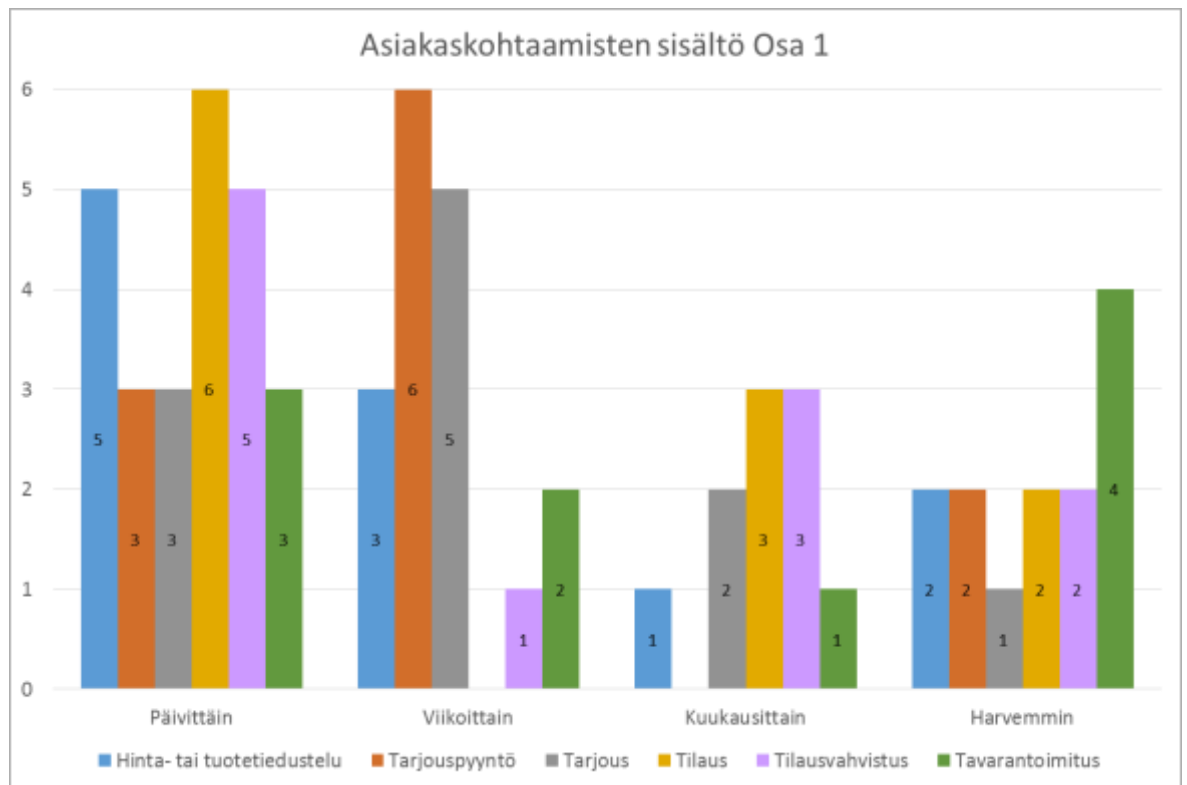


Asiakkaan toivomiksi, muiksi kanaviksi kolme vastaaja mainitsee verkkokaupan, yksi verkkokaupan lisäksi sähköisen tilaamiskanavan ja yksi vastaaja sähköiset ostolaskut.

Tilaus-toimitusketjussa tapahtuvien asiakaskohtaamisten tiheys ja määrä painottuu ketjun alkupäähän, mikä on loogista sillä hintatiedustelujen ja tarjouspyyntöjen parissa työsken-

telee enemmän ihmisiä kuin esimerkiksi tavarantoimitusten. Lisäksi kaavio mukailee myynnin suppilomallia – kaikki tiedustelut ja tarjoukset eivät johda myyntiin.

Kaavio 6. Asiakaskohtaamisten sisältö ja frekvenssi, osa 1



Osa vastaajista lisäsi avoimiin Oma kenttiin muita kuin valmiiksi annettuja vaihtoehtoja

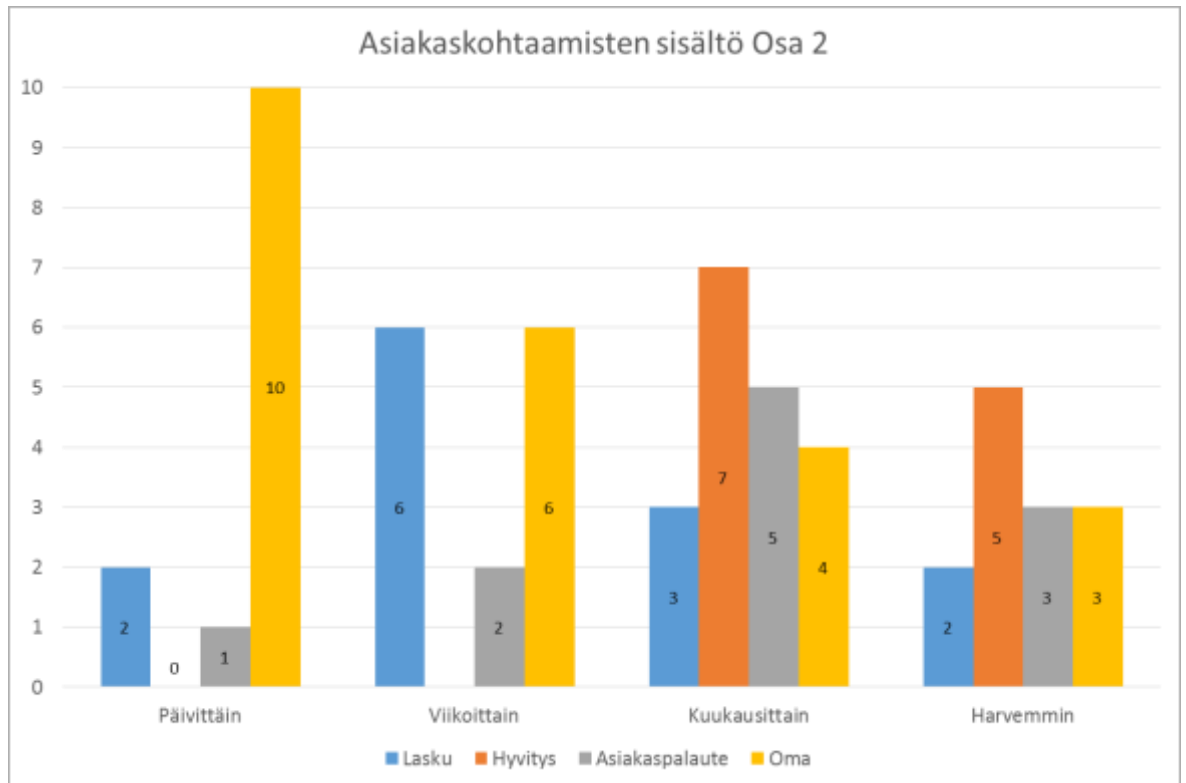
Päivittäin tapahtuvina muina kohtaamisina mainittiin projektityö, myyntiin liittyvät tapahtumat, asiantuntijapalvelut, neuvonta, laskeminen, ongelmanratkaisu ja kokonaispalvelut.

Viikoittain kerrottiin tapahtuvan kokouksia, aikataulutusta, ongelmanratkaisua, toteutusratkaisuja, projektipalavereja sekä projektiseurantaa.

Kuukausittain hoidetaan pitchauksia ja uusiasiakasavauksia, tuotekehitystä, takuukysymyksiä ja konseptikehitystä.

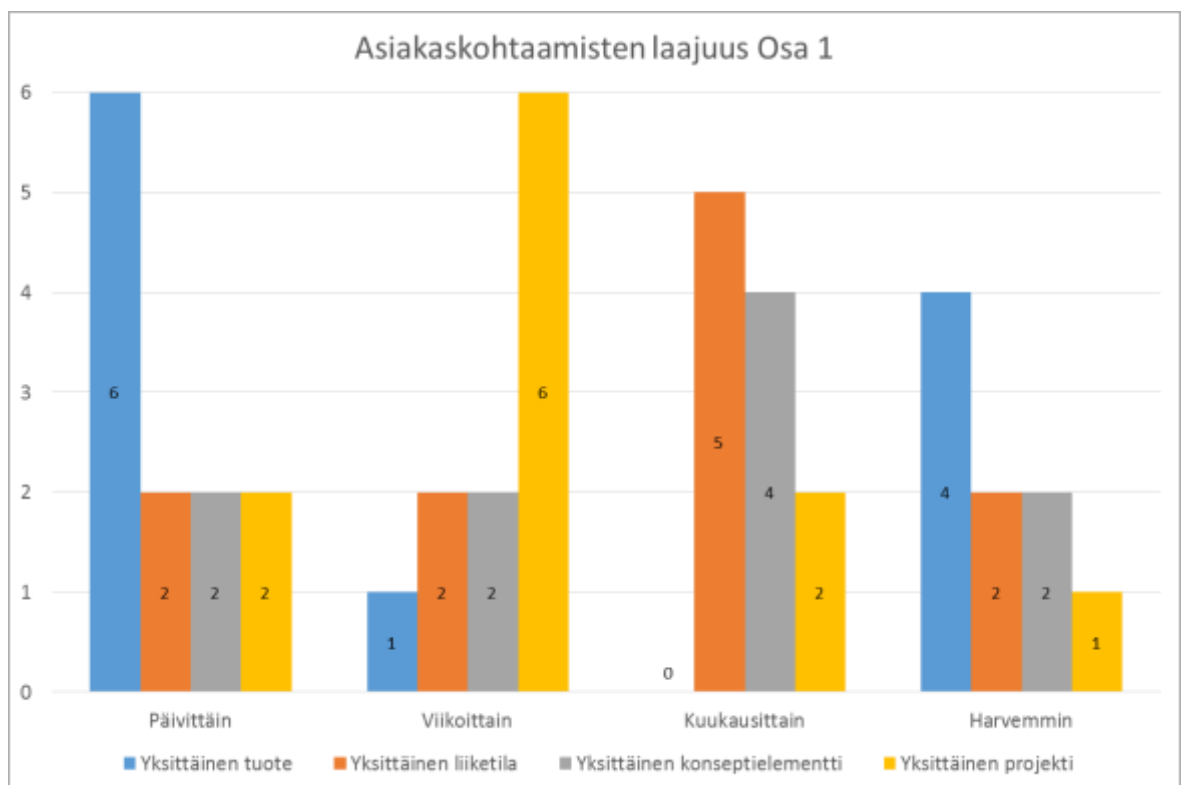
Harvemmin kuin kuukausittain vastaajat kertoivat osallistuvansa golfiin, päättäjätapaamisiin ja budjetointiin.

Kaavio 7. Asiakaskohtaamisten sisältö ja frekvenssi, osa 2



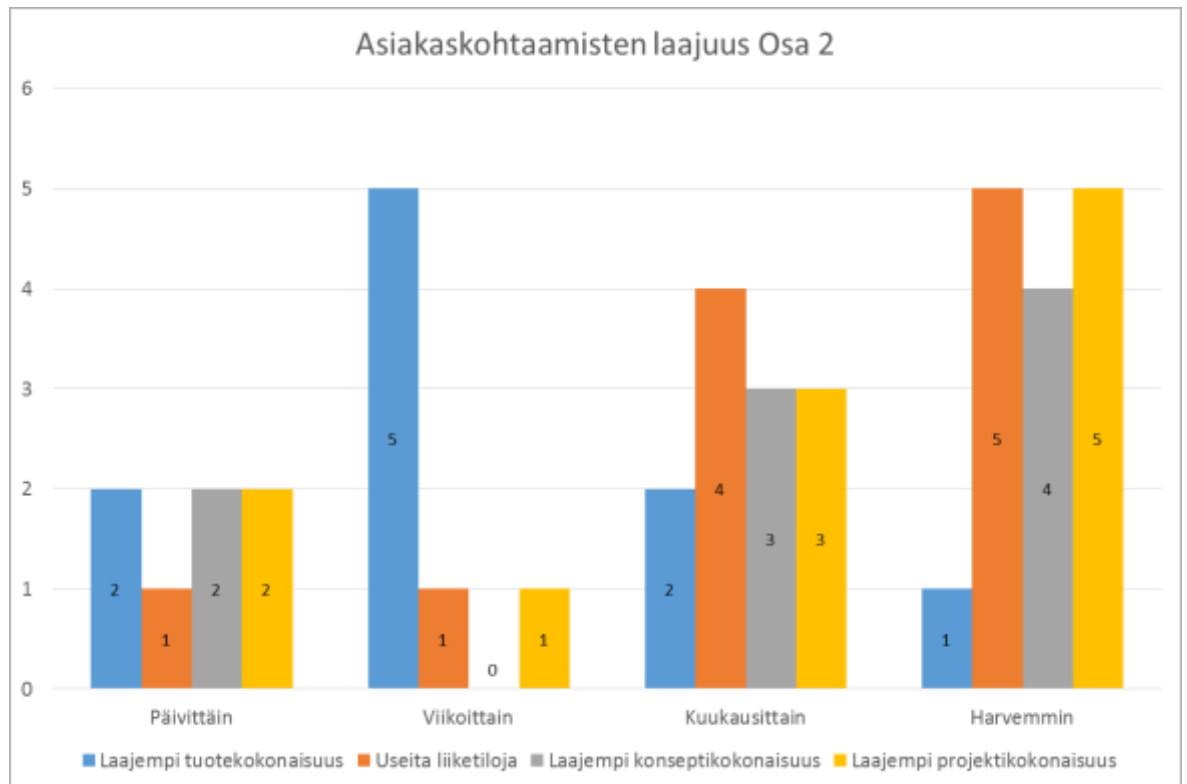
Useimmiten käsitelty yksittäinen kokonaisuus on tuote, joita kuusi vastaajaa käsittelee päivittäin. Viikoittain käsitellään eniten projekteja ja kuukausitasolla konseptielementtejä.

Kaavio 8. Asiakaskohtaamisen laajuus ja frekvenssi, osa 1



Laajemmista kokonaisuuksista käsitellään eniten laajempia tuotekokonaisuuksia, joita viisi vastaajaa käsittelee viikoittain. Päivittäin kaikkia laajempia kokonaisuuksia on käsittelyssä melko tasaisesti, tuote- konsepti ja projektikokonaisuuksia kahdella vastaajalla ja yhdellä useita liiketiloja käsittäviä kokonaisuuksia.

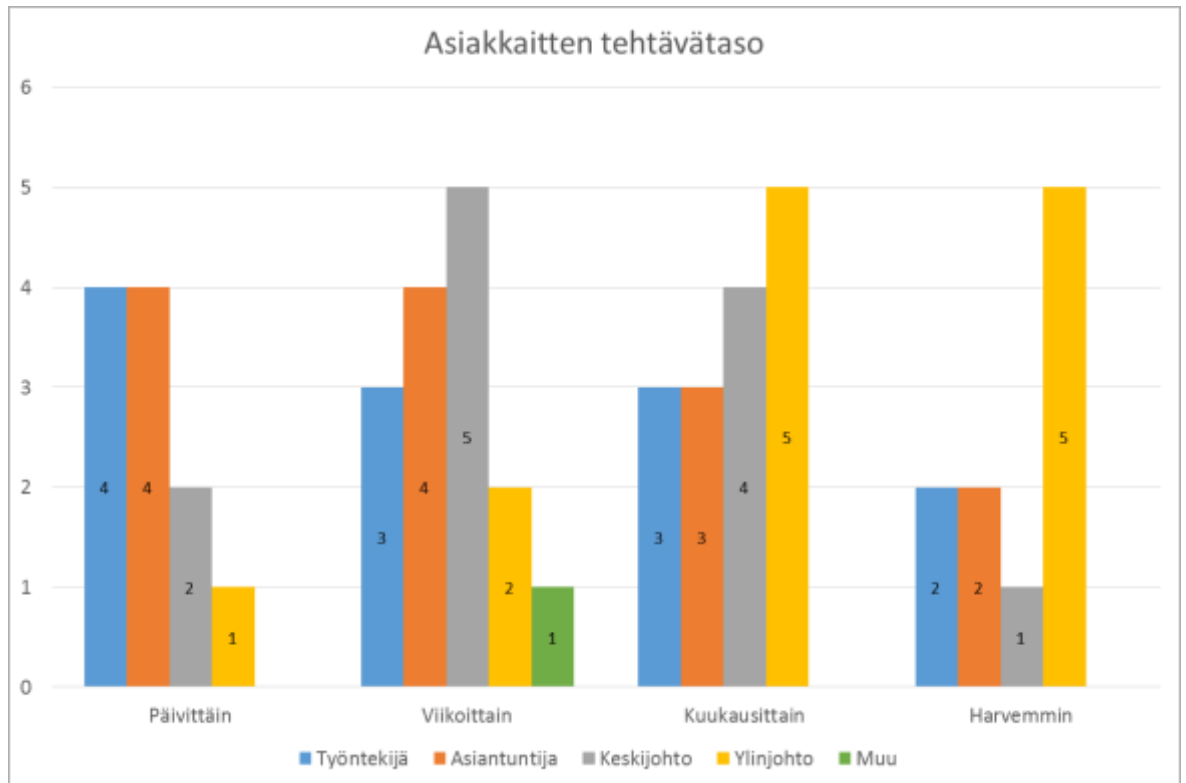
Kaavio 9. Asiakaskohtaamisen laajuus ja frekvenssi, osa 2



Kaavion mukaan vastapuolen tehtävätaso nousee kun kohtaamiset harvenevat ja päinvastoin. Päivittäin ollaan eniten yhteydessä asiakaspuolen työntekijä- ja asiantuntijatasoihin, viikoittain asiantuntijoihin ja keskijohtoon, kuukausittain keskijohtoon ja ylimpään johtoon sekä harvemmin ylimpään johtoon.

Ainoana muuna tehtävätasona mainittiin asiakkaan kolmas osapuoli.

Kaavio 10. Kohdatun asiakkaan tehtävätaso ja frekvenssi



5.3 Asiakaspalaute

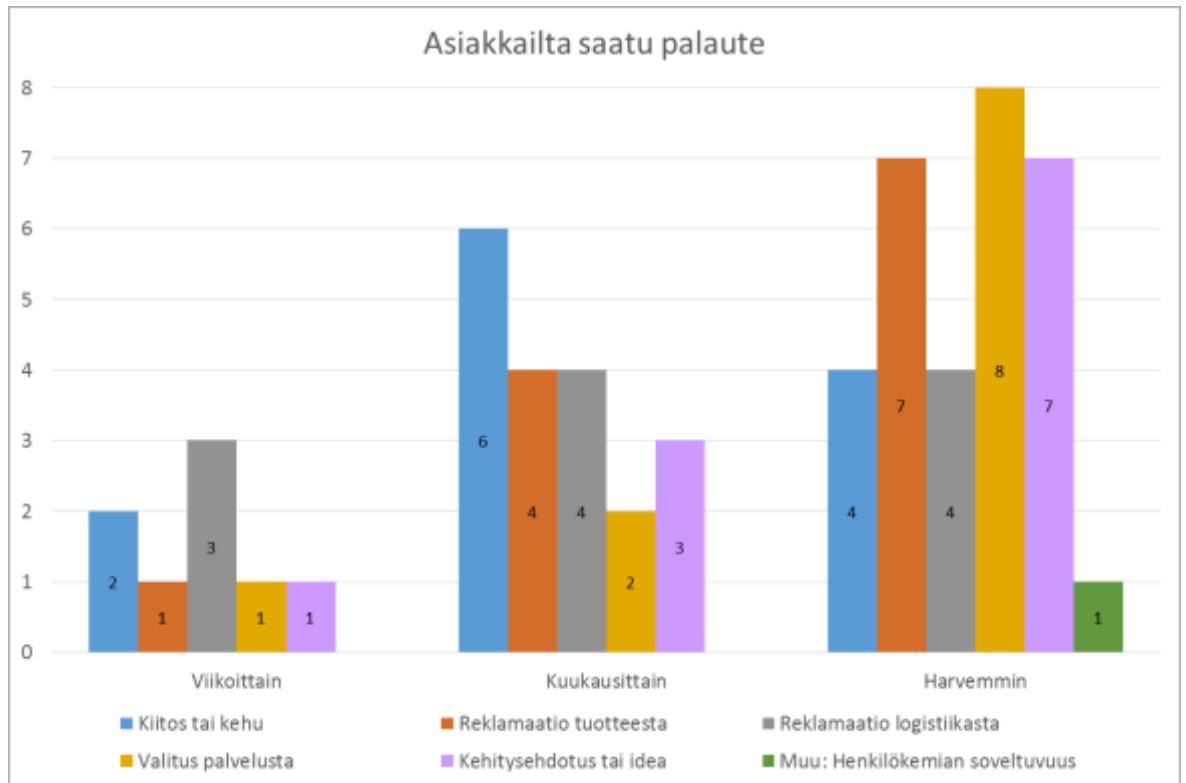
Kaikkia kysyttyjä asiakaspalautteen tyyppejä saadaan viikoittain, kuukausittain tai harvemmin. Mitään tiettyä palautetyyppiä ei saada päivittäin, eikä mikään asiakaspalautteen tyyppi ollut täysin palautteesta vapaa.

Kaikkia palautetyyppejä saadaan tyypillisesti harvemmin kuin kuukausittain tai viikoittain, lukuun ottamatta kiitoksia, joita saadaan useimmiten kuukausittain ja logistiikan reklamaatioita, joita saadaan määrällisesti yhtä paljon kuukausittain kuin harvemmin. Reklamaatiot logistiikasta ovat myös useimmiten viikoittain saadun palautteen aiheena.

Kaikkein harvimmalla esiintyvillä valituksilla palvelusta sekä kehitysehdotuksilla tai ideoilla. Näitä saadaan viikoittain vain kerran ja kuukausittain kaksi tai kolme kertaa.

Muista palautteista ainoana raportoituihin soveltuvat henkilökemiat asiakkaan kanssa.

Kaavio 11. Saadun asiakaspalautteen tyyppi ja frekvenssi



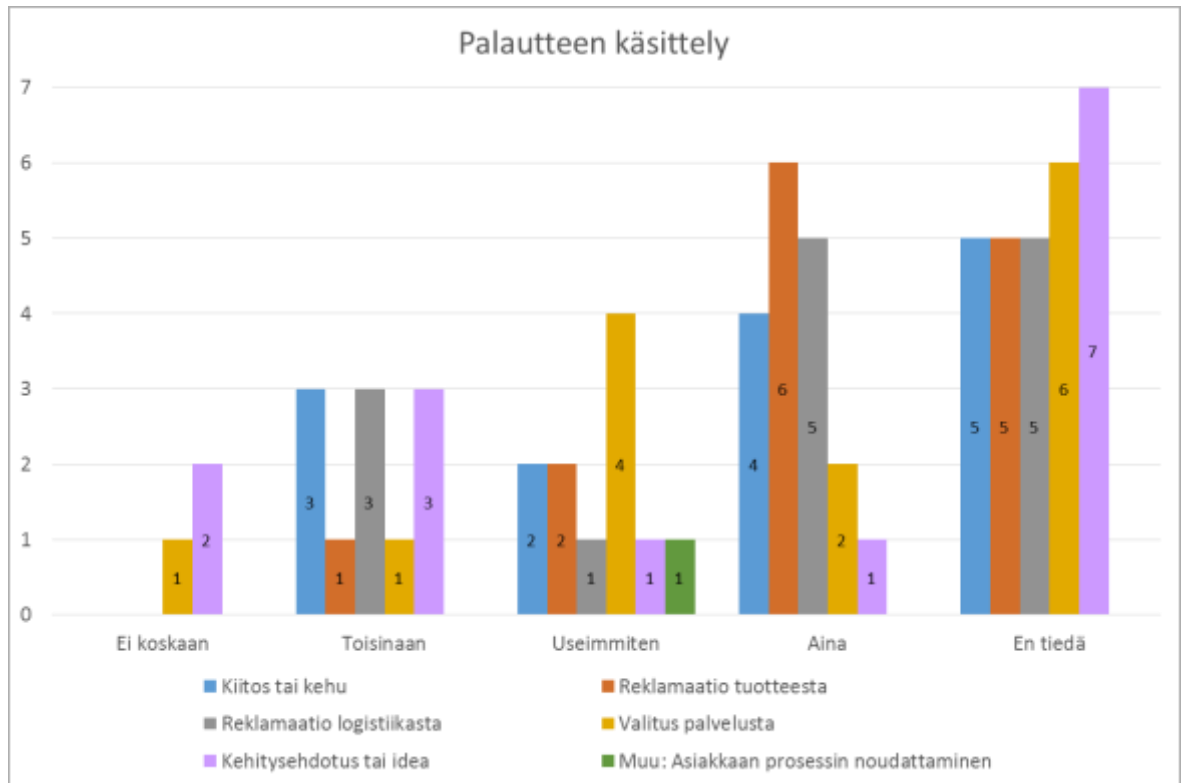
Avoimissa vastauksissa toistuviksi palautteen aiheiksi mainittiin myöhästymiset, virheet tai puutteet tavaratoimituksissa, sähköisen myyntilaskun virheet sekä ulkoistetun vaihdepalvelun osaamattomuus yhdistää oikealle henkilölle. Lisäksi mainittiin suunnittelu, mutta ei tarkemmin määritelty mistä suunnittelusta on kyse ja onko palaute ollut positiivista vai negatiivista.

Yksi vastaaja toi ilmi palautejärjestelmän puutteen: ”Ei koska palautejärjestelmää ei ole ja vain raja-tapaukset molemmilla laidoilla esiintyvät useimmin.”

Eri asiakaspalautteen tyyppejä käsitellään vaihtelevasti. Useimmiten käsitellyiksi tulevat samat palautetyypit joita myös useimmin saadaan, eli reklamaatiot logistiikasta ja tuotteista sekä kiitokset ja kehut. Tosin samoja palautetyyppejä esiintyy myös toisinaan kategoriassa mutta määrällisesti vähemmän kuin useimmiten ja aina kategorioissa.

Vähimmälle huomiolle palautteen käsittelyssä jäävät kehitysehdotukset ja ideat, joita myös saadaan vähiten.

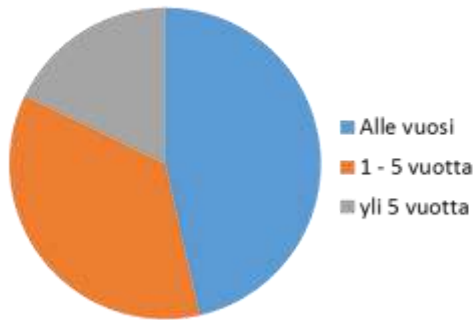
Kaavio 12. Saadun asiakaspalautteen käsittely



Palautteen käsittelyssä kiinnitty huomio En tiedä vastauksiin, joita on lukumäärällisesti kaikkein eniten. Vastaajan taustatiedot osoittavat, että tyypillisimmin En tiedä vastauksen antoi alle vuoden Expeditillä työskennellyt, pääasiassiallisesti työntekijätason tehtäviä suunnittelu- tai logistiikka toiminnossa tekevä vastaaja.

Kaavio 13. En tiedä vastaukset vastaajien taustatietojen mukaan

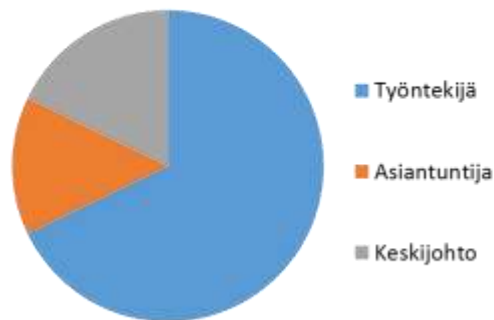
Työsuhteen pituuden mukaan



Toiminnon mukaan



Tehtävätason mukaan



Palautteen keräämistä ja jatkokäsittelyä koskevaan kysymykseen saatiin vastauksina konkreettisia ehdotuksia. Erityisesti ehdotettiin palautteiden yhteistä käsittelyä tiimeissä tai työryhmässä sekä palautejärjestelmän avulla. Järjestelmä voisi yksinkertaisimmillaan olla Excel taulukko johon palautteen aiheet kirjataan. Lisäksi ehdotettiin ulkopuoliset tahon tekemää henkilökohtaista kyselyä ilmeisten kehitysalueiden selvittämiseksi.

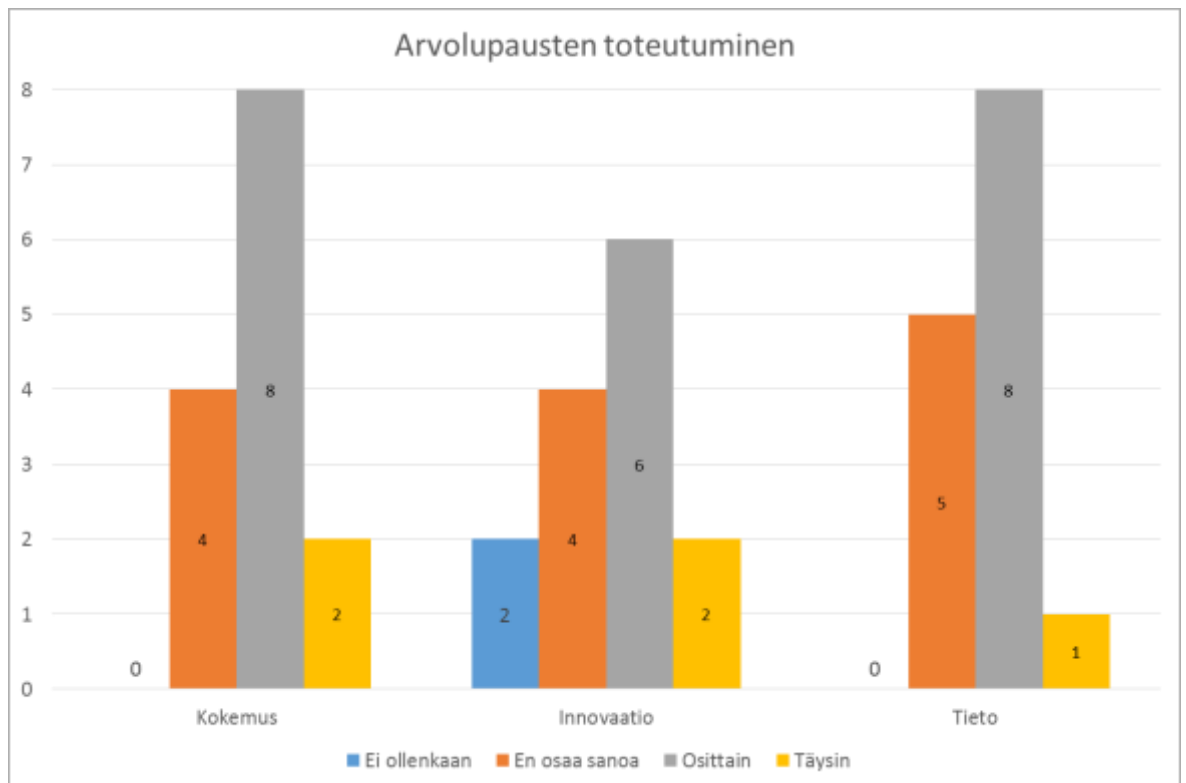
”Yrityskulttuurista puuttuu kokonaan viikkopalaverikäytäntö: kunkin yksikön tulisi pitää esim. maanantaipalaveri, jossa katsotaan työtilanne/resurssit, tulevat isot projektit jne. Tässä yhteydessä voisi selvittää myös asiakaskohtaamiset ja tarkistaa, että palautteet on viety loppuun ja asiakas tyytyväinen. Kerran kuussa pidettävässä kaikkia koskevassa palaverissa yksikön vetäjä voisi kertoa koosteena asioista eteenpäin.”

Viimeiseen asiakaspalautetta koskevaan avoimeen kysymykseen saatiin muutama vastaus. Positiivisena asiakaspalautteena mainittiin erikseen laadukkaat tuotteet. Asiakaspalautteen tunnistamista korostettiin: ”Asiakaspalautteesta täytyy tunnistaa sen laatu ja tarkoitus.” Lisäksi esitettiin kriittinen näkemys: ”Yrityksen johto ei ymmärrä, tiedä todellisuutta.”

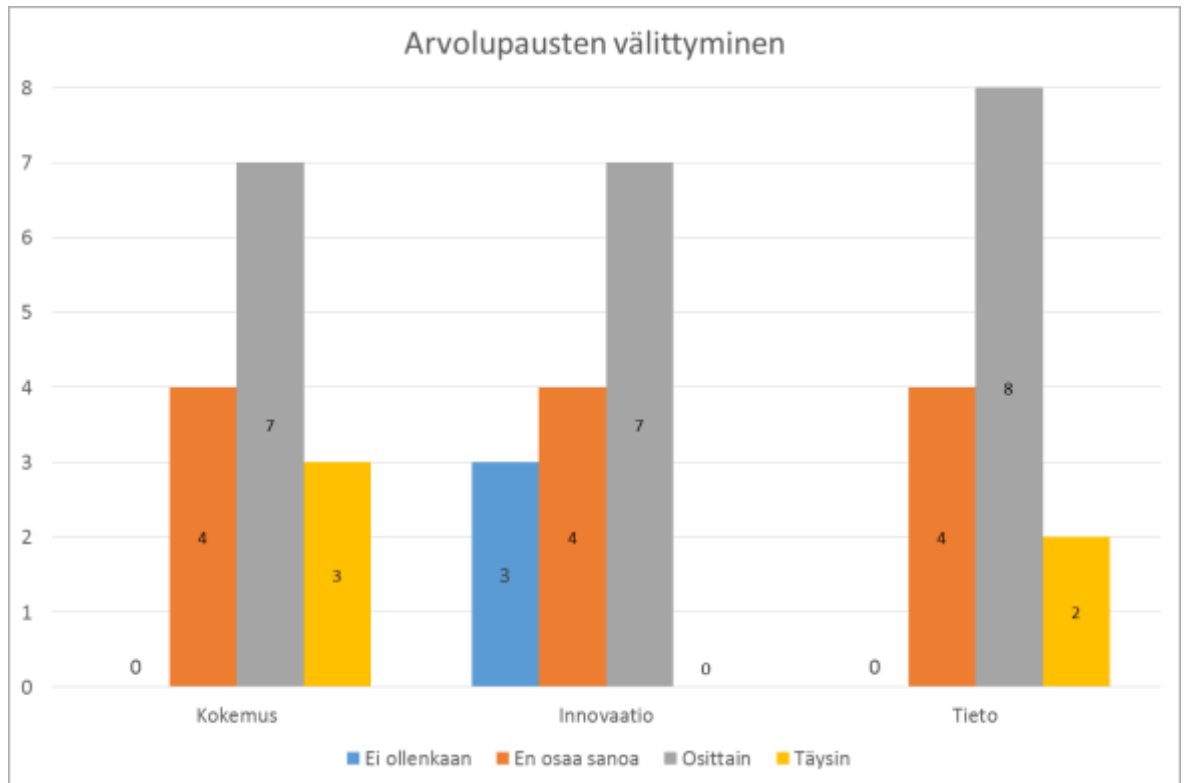
5.4 Brändi

Exeditin brändin arvolupauksen elementtejä koskeviin kysymyksiin: "Toteutuvatko nämä arvolupauksen elementit mielestäsi työssäsi?" ja "Oletko sitä mieltä, että nämä arvolupauksen elementit välittyvät asiakkaalle työsi kautta?" vastattiin melko hajanaisesti. Noin puolet vastaajista arvioi kunkin elementin osalta, että arvolupaus toteutuu ja välittyy osittain ja noin 30 % vastaajista valitsi En osaa sanoa -vastausvaihtoehdon. Vain harva vastasi arvolupauksen toteutuvan tai välittyvän täysin.

Kaavio 14. Arvolupausten toteutuminen



Kaavio 15. Arvolupausten välittyminen



Vastausten hajonnalle ei löydy ilmeistä selittävää tekijää taustatietojen perusteella. Toisin kun voisi olettaa, esimerkiksi työssäoloaika ei selitä valittua vastausvaihtoehtoa ja sama pätee muihinkin taustatietoihin.

Vastaukset voivat johtua yksinkertaisesti kysymysten epäonnistuneesta asettelusta tai käytetyn asteikon soveltumattomuudesta. Mahdollisesti syynä voi myös olla arvolupaukset itsessään. Kaikki ne voidaan tulkita monella tapaa ja tulkintaan vaikuttavat kunkin vastaajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Toteutumiseen ja välittymiseen vaikuttavat paitsi tapa tulkita arvolupauksia, myös työnkuva ja muut ammatilliset tekijät. Arvolupaukset saattavatkin merkitä kullekin vastaajalle aivan eri asioita henkilökohtaisista tekijöistä riippuen ja niiden ilmentäminen voi olla riippuvainen työn luonteesta.

Paras arvolupauksiin liittyvä aineisto sekä valaisevia näkemyksiä löytyy avoimista vastauksista. Esimerkiksi kaikki vastaajat eivät olleet yksimielisiä arvolupauksen voimassaolosta: "Ko arvolupaushan ei ole enää yrityksen virallinen arvolupaus vaan poimittu epävirallisesta strategialuonnoksesta, joka ei ole käsittääkseni edes voimassa."

Pidetään myös mahdollisena, että asiakas ei tiedä arvolupauksesta: "Me ei markkinoida arvolupausta, asiakas ei tiedä siitä. Tosin arvolupaus pitäisi ensin sisäisesti lunastaa, ennen kuin sitä voi myydä"

Esteiksi arvolupauksen toteutumiselle mainittiin henkilökunnan vaihtuvuus sekä kokemukseen tai osaamiseen liittyvät puutteet ja kehitysmahdollisuuksien puuttuminen, rutinoituminen tai tiedon jäsentelemättömyys.



Kuvio 8. Esteitä arvolupauksen toteutumiselle

Omassa työssä arvolupaukset yhdistettiin laajasti työn erilaisiin osa-alueisiin tuotetasolta markkinatuntemukseen. Osaaminen, tieto ja kokemus toistuivat vastauksissa.



Kuvio 9. Arvolupaukset omassa työssä

Arvolupaukset omassa työssä nähdään usein omakohtaisena kehittymisenä ja tiedon kartuttamisena sekä asiakkaalle tarjottavina hyötyinä:

"Kokemusta, oman osaamisen kartuttamista, uteliaisuutta alalla tapahtuviin uudistuksiin, kilpailijoiden tuotekehityksen seuraamista."

"Kokonaispaketin tarjoamista asiakkaille, ongelmien ratkaisua, asiakkaiden innovoimista."

"Asiakkaalle tarjotaan kokemukseen perustuvaa osaamista: käytetään hyväksi aiemmin testattuja/kokeiltuja ratkaisuja. Kokemukset monelta alalta tuovat lisätietoa asiakkaasta ja hyödyllistä taustatietoa. Markkinan ja kilpailijoiden tuntemus auttaa kehittämään toimintaa asiakkuuden parantamiseksi."

"Asiakkaalle tarjotaan uudenlaisia, innovatiivisia ratkaisuja: otetaan vastaan asiakkaan heittämiä haasteita toteuttaa tarpeet out-of-the-box- tyypisesti."

5.5 Muut vastaukset

Kysyn viimeiseen avoimeen kysymykseen saatiin muutama vastaus, jossa yhdessä pohdittiin asiakasta kokonaisvaltaisemmin, yhdessä unelmoitiin suunnitelmallisesta asiakaskokemuksesta ja yhdessä huomioitiin markkinointi osana asiakaskokemusta.

"Asiakas on kokonaisuus, ei pelkkä yksittäinen tavaranoستaja, joka maksaa laskunsa. Pienenkään asiakkaaseen ei tulisi suhtautua ylimielisesti tai vähättelevästi. Koskaan ei voi tietää, milloin pienasiakkuudesta kasvaakin suuri ja pitkäaikainen liikesuhde. Yleensä asiakas on tyytyväinen, mikäli hänelle kerrotaan avoimesti mahdollisista vastoinkäymisistä (esim. toimitus myöhästyy). Tällöin hänelle annetaan mahdollisuus järjestellä omat aikataulunsa ajoissa uusiksi ja mielipaha on huomattavasti pienempi.

Asiakkaan harmitusta kasvattaa erityisesti toimittajan välinpitämättömyys tai jatkuvat muutokset esim. toimitusajoissa."

"Suunnitelmallinen asiakaskohtaaminen on unelmani joka on odottanut oikeaa hetkeä jota ei ole tullut viimeisen 3 v aikana."

"Expedit kohtaa asiakkaan myös passiivisesti esim. nettisivujen kautta ja tuon kohtaamiskanavan Expedit on laiminlyönyt täysin, kuten myös some -sisällön tuottamisen."

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Kyselyn perusteella saatuja tuloksia voidaan pitää erilaisia työntekijäprofiileja kattavasti edustavina työsuhteen pituuden ja tehtävätason mukaan. Yritystoimintojen suhteen tulokset eivät ole täysin kattavia, sillä yhdestä toiminnosta ei tullut lainkaan vastauksia.

Asiakaskohtaamisista saatiin lähinnä määrällistä tietoa siitä, ketkä ovat asiakkaitten kanssa tekemisissä, kuinka usein ja missä kanavissa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää lähinnä perustietona kosketuspisteisten ja asiakaspolkujen tarkempaan kartoittamiseen.

Asiakaspalautteista saatiin sekä numeerista että laadullista tietoa. Laadullinen tieto ei kuitenkaan ollut kovin syvällistä, joten sen perusteella ei vielä päästä kiinni negatiivisten palautteiden juurisyihin. Moni vastaajista ei tiennyt käsitelläkö palautetta ja palautteita, esimerkiksi reklamaatioita jää myös käsittelemättä. Tästä syystä palautejärjestelmä on syytä ottaa käyttöön. Palautteiden keräämiseen ja jatkokäsittelyyn saatiin kyselyn avulla konkreettisia ehdotuksia.

Brändin toteutumisessa ja välittymisessä oli hajontaa, mikä voi johtua monesta tekijästä. Kaikki vastaajat eivät olleet yhtä mieltä brändin elementtien voimassaolosta. Brändityötä onkin syytä jatkaa, jotta saavutetaan taso, jossa kaikilla työntekijöillä olisi selkeä ja yhteinen näkemys brändistä.

6.1 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön teorian ja kyselyn lopputuloksina tärkeimmät kehityskohteet ovat alueilla: kosketuspisteiden ja asiakkaan ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen, asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen sekä brändin kehittäminen. Lisäksi osaamisen varmistamiseksi on kiinnitettävä huomiota henkilöstöön.

Kosketuspisteet ja asiakaspolut voidaan parhaiten kartoittaa yli toimintojen ja tehtävätasojen kootuissa työryhmissä. Asiakkaan polku kulkee näiden rajojen yli, ja jokaisessa toiminnossa on paras osaaminen juuri kyseisen kosketuspisteen kehittämiseen. Kartoittamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi workshoppeja, joiden vetäjäksi voidaan kutsua ulkopuolinen, asiakaskokemuksen kehittämiseen perehtynyt konsultti.

Kun poluista on muodostettu kokonaiskuva, voidaan niitä kehittää yhteistyössä asiakkaitten kanssa. Asiakkaat ovat toivoneet verkkokauppaa ja sähköistä ostamisen

mahdollisuutta, näitä uusia ostamisen tapoja olisi syytä tutkia tarkemmin.

Asiakaspalautteen keräämiseksi ja hyödyntämiseksi tarvitaan palautejärjestelmä.

Palautteet on tärkeää tuoda näkyviksi jotta voidaan tarttua ongelmiin ja kehitysehdotuksiin sekä innostua onnistumisista ja mahdollistaa ideoiden kehitys innovaatioiksi.

Yksinkertaisimmillaan järjestelmä voi olla yhteisessä käytössä oleva Excel taulukko, johon kirjataan saatu palaute. Palautteen käsittely ja loppuun vieminen on varmistettava esimerkiksi vastuuttamalla palaute tietylle henkilölle ja tiimille. Tärkeää on päästä kiinni palautteen juurisyihin, jotta toistuvat negatiiviset palautteet saadaan karsittua pois.

Asiakkaalta saatuihin kehitysehdotuksiin ja ideoihin on järkevää tarttua, sillä niiden avulla voi kehittää toimintaa. Laajemmin vaikuttavien tai vakavien palautteiden ratkaisemiseksi voidaan nimetä työryhmiä esimerkiksi task force –tyyppisesti.

Brändityön tavoitteena tulisi olla yhteisen näkemyksen muodostaminen arvolupauksista koko henkilöstössä. Tarvitaan pohdintaa siitä, mitä brändit elementit tarkoittavat kullekin omassa työssä ja kuinka niitä voisi toteuttaa ja ilmentää, oli työnkuva mikä tahansa. Myös tässä kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteisiä workshoppeja.

Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat asiantuntijuuteen perustuvassa liiketoiminnossa ratkaisevan tärkeää. Henkilöstön osaamista tulisikin vaalia tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiseen työn kautta. Henkilöstöön voi investoida myös sitouttamalla sekä tarjoamalla koulutusta tai kursseja.

6.2 Prosessin arviointi

Opinnäytetyössä on kerätty tietoa erilaisista lähteistä asiakaskokemuksen teoreettiseksi viitekehykseksi. Edustettuina on kirjallisuutta, artikkeleita sekä tutkimuksia. Teoriaosuus antaa kattavan kuvan asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä kokonaisuutena. Teoriassa keskitytään tarkemmin niihin aiheisiin, jotka ovat opinnäytetyön tutkimusongelman keskiössä ja kyselyn aiheina. Näitä ovat kosketuspisteet, asiakaspolut, asiakaspalaute ja brändi.

Expeditin tilannetta ja asiakaskokemuksen soveltuvuutta Expedin käyttöön arvioidaan erikseen asiakkaan ja brändin näkökulmista sekä yleisesti SWOT –analyysin avulla. Käytetyt tiedot perustuvat yrityksen omiin lähteisiin.

Tutkimusongelmat on johdettu teoriasta vastaamaan Expeditin tämän hetkistä tilannetta sillä tasolla kuin se opinnäytetyön puitteissa on järkevää. Tutkimus toteutettiin kvantitatiiv-

visena kyselytutkimuksena, johon vastasi noin 61 % Expeditin työntekijöistä. Tutkimuslomake laadittiin siten, että sen voi ymmärtää, vaikka ei olisi perehtynyt asiakaskokemuksen käsitteisiin.

Tutkimuksen tulokset ovat valideja, sillä vastaajat edustavat todistettavasti Expeditin henkilöstöä. Tuloksia ei kuitenkaan voi välttämättä sellaisenaan toistaa uudella kyselyllä eikä saatuja tuloksia voi yleistää työntekijöihin.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi Expeditissä.

6.3 Oma oppiminen

Lopullisen opinnäytetyöni aihe löytyi viimein – monien mutkien kautta, omasta työstäni sekä kiinnostuksestani yritystoiminnan ja asiakkuuksien arvon kehittämiseen. Tulin Expedit A/S filiaal i Finlandin palvelukseen vuonna 2006 ja viimeiset vuodet työnimikkeeni on ollut myynti- ja markkinointikoordinaattori. Pienessä, noin kymmenen työntekijän yrityksessä minulla on ollut sekä laaja toimenkuva että näköalapaikka myyntiyhtiön koko toimintaan. Samalla kun omalta osaltani hoidan asiakassuhteita ja myyntiä, teen myös asiakasprojekteihin liittyvät laskelmat ja hankinnat sekä koordinoin logistiikan kanssa toimitukset kohteisiin. Aikaisemmin myös koordinoin markkinointia Suomen markkina-alueella sekä tarvittaessa tuurasin kollegoita esimerkiksi laskutuksessa. Expedit-vuosieni aikana minulle on siis karttunut käytännön ja kokemuksen tuoma, laaja-alainen osaaminen ja näkemys yrityksen koko toimintaketjusta.

Asiakaskokemuksen käsitteeseen törmäsin kun jälleen kerran olin aloittamassa ikuisuusprojektiksi muuttanutta opinnäytetyötäni ja keräsin siihen materiaalia. Tällä kertaa aiheaihiona oli projektin läpivienti asiakkaalle X. Samaan aikaan työpaikallani jatkui fuusioita johtuvat muutokset, jotka toisaalta ovat olleet rasittavia mutta toisaalta ne tarjoavat huimia kasvun ja toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Jollain tapaa nämä kaksi asiaa, asiakaskokemus ja toiminnan kehittäminen, yhdistyivät – entä jos siirretään näkökulma omista prosesseista asiakkaaseen ja lähdetään rakentamaan yhteistä toimintatapaa sitä kautta? Tästä ajatuksesta sain kimmokkeen lopulliseen opinnäytetyöhöni, joka tutkii asiakaskokemusta suhteessa uuteen, parhaillaan muotoutuvaan Expeditiin.

Koin haastavaksi opinnäytetyön aiheen nostamisen riittävän teoreettiselle tasolle. Oma työntekoni keskittyy käytännön tekemiseen ja konkreettisten asioiden aikaansaamiseen joissa teoreettiselle pohdiskelulle ei erityisemmin ole tilaa. Kun sopiva viitekehys löytyi,

tarjosi opinnäytetyön tekeminen mahdollisuuden tarkastella omaa työpaikkaa ja oman työtä siinä ulkopuolisen silmin ja laajemmasta perspektiivistä kuin pelkästään omasta tekemisestä käsin. Opinnäytetyön edetessä asiakaskokemus osoittautui viitekehykseksi, jonka yhtymäkohdat yrityksen toimintaan ja omaan työhön konkretisoituivat aidoiksi oivalluksiksi ja kehittämiskohteiksi.

Kyselylomakkeen laadintaan olisi ollut syytä paneutua syvällisemmin. Kysymysten asettelut ja käytetyt asteikot eivät kaikilta osin vastanneet tarkoitustaan kovin hyvin. Siitä huolimatta kyselyn lopputuloksista nousi erinomaisia kehitysehdotuksia.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen projekti, joka tarjosi uusia näkymiä omaan työhön ja markkinaan. Opinnäytteeseen olisi mieluusti voinut panostaa enemmänkin mutta hektistä työelämää elävälle se ei tällä kertaa ollut mahdollista. Olen kuitenkin itse tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

Asiakaspalvelukokemus.fi 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Luettavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/tutkimus2017> Luettu: 10.5.2017.

Binder, C. & Hanssens, D. M. Why strong customer relationships trump powerful brands. Harvard Business Review. April 14, 2015. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/04/why-strong-customer-relationships-trump-powerful-brands>. Luettu: 6.5.2017.

Dines, R. The era of now and the age of the customer – Why resiliency is more critical than ever. Rachel Dine's Blog. April 4, 2014. Luettavissa: http://blogs.forrester.com/rachel_dines/13-04-04-the_era_of_now_and_the_age_of_the_customer_why_resiliency_is_more_critical_than_ever. Luettu: 5.5.2017.

Exedit Finland Oy 2017a. Yritys. Luettavissa: <http://www.exeditfinland.fi/yritys/>. Luettu: 28.5.2017.

Exedit Finland Oy 2017b. Asiakaskohtainen yritysesittely. Exedit Finland Oy:n omat tiedostot. Ei julkinen.

Exedit Finland Oy 2017c. Yhteys. Luettavissa: <http://www.exeditfinland.fi/yhteys/>. Luettu: 28.5.2017.

Gerdt, B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum. Helsinki.

Goodman, J. A. 2014. Customer experience 3.0: high-profit strategies in the age of techno service. American Management Association. New York.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Kramp, J. 2011. Cooking up a winning customer journey map part II: The recipe. Touchpoint dashboard, December 14, 2011. Luettavissa: <http://touchpointdashboard.com/2011/12/cooking-up-a-winning-customer-journey-map-part-ii-the-recipe/>. Luettu 28.5.2017.

Leggett, K. Gainsight, Customer Success Management June 2014. Forrester Research. June 24, 2014. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/GainsightHQ/gainsight-forresterwebinar-v3>. Luettu: 5.5.2017.

Löytänä, J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum. Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. Service design for businesses: A practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons. New Jersey.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. The truth about customer experience. Harward Business Rewiew. September 2013 Issue. Luettavissa: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>. Luettu: 2.5.2017.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Asiakaskokemuksen kehittäminen Expeditissä

* Tähdellä merkityt kohdat ovat pakollisia.

1/5 Taustatietosi

1. Mikä on työnimikkeesi? *

2. Missä toiminnossa työskentelet? *

Jos työskentelet useissa toiminnoissa yhtäaikaan, valitse se, jossa käytät eniten työaikaasi.

- ☐ Talous / Hallinto
☐ Myynti / Asiakaspalvelu
☐ Logistiikka / Varasto
☐ Ostaminen / Tuotteistus
☐ Design / Suunnittelu
☐ Projektit / Urakointi
☐ Muu, mikä?

3. Minkä tasoisia tehtäviäsi pääasiallisesti ovat? *

- ☐ Työntekijä
☐ Asiantuntija
☐ Keskijohto
☐ Ylin johto
☐ Muu, mikä?

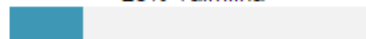
4. Kauanko olet työskennellyt Expeditillä? *

- Huomioi koko aika, myös fuusiota edeltävä aika.
- Jos työsuhteesi on alle vuoden, merkitse vuodeksi nolla.
- Jos työsuhteesi on pitkä, riittää vuoden tarkkuus. Merkitse kuukausiksi nolla.

vuotta ja kuukautta

Seuraava -->

20% valmiina



2/5 Henkilökohtaiset asiakaskohtauksesi

Kyselyssä tarkoitetaan **asiakkaalla** ketä tahansa asiakasorganisaation edustajaa, jonka kanssa olet tekemisissä.

5. Millä tavoilla olet tekemisissä asiakkaan kanssa ja kuinka usein?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Tapaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähetys tai postitus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Some kanava, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onko asiakas toivonut jotain muita kuin käytössä olevia kanavia, esimerkiksi jotain sosiaalisen median kanavaa tai verkkokauppaa?

7. Minkä sisältöisiä asiakaskohtauksia työssäsi hoidat ja kuinka usein?

Tässä on joitakin valmiita vaihtoehtoja, siirry Oma-kenttiin jos tässä ei ole sopivia.

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Hinta- tai tuotetiedustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjouspyyntö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilausvahvistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lasku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Minkä sisältöisiä asiakaskohtauksia työssäsi hoidat ja kuinka usein? Omat vaihtoehdot.

Käytä näitä kenttiä omien vastausten lisäämiseen.

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten laajoja kokonaisuuksia käsittelet asiakkaan kanssa ja kuinka usein?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Yksittäinen tuote *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laajempi tuotekokonaisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäinen liiketila *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Useita liiketiloja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäinen konseptielementti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laajempi konseptikokonaisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäinen projekti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laajempi projektikokonaisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

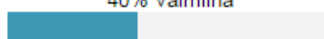
10. Minkä tason tehtävissä työskentelevien asiakkaitten kanssa olet tekemisissä ja kuinka usein?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Työntekijä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntija *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskijohto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tässä voit kertoa lisää henkilökohtaisista asiakaskohtaamisistasi.

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

40% valmiina



3/5 Asiakaspalaute

Keskity viimeaikoina vastaanottamaasi palauteeseen, maksimissaan muutaman kuukauden takaiseen.

Huomioi mitä tahansa Expeditin toimintaa koskeva asiakaspalaute.

12. Saatko asiakkailta palautetta ja kuinka usein?

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
Kiitos tai kehu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatio tuotteesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatio logistiikasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valitus palvelusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysehdotus tai idea *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Saatko toistuvasti palautetta jostain tietystä asiasta? Mistä?

14. Kuinka usein saamasi palutteen tulevat käsitellyksi? Esimerkiksi: Korjataan virheet loppuun asti tai arvioidaanko kehitysehdotusten potentiaalia?

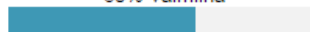
	Ei koskaan	Toisinaan	Useimmiten	Aina	En tiedä
Kiitos tai kehu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatio tuotteesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatio logistiikasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valitus palvelusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysehdotus tai idea *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten mielestäsi asiakkailta saatua palautetta voisi parhaiten kerätä ja jatkokäsitellä?

16. Haluatko kertoa vielä jotain saamistasi asiakaspalautteista?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

60% valmiina



4/5 Brändi

Expeditin arvolutauksen muodostavat Experience (Kokemus), Innovation (Innovaatio) ja Knowledge (Tieto).

17. Toteutuvatko nämä arvolutauksen elementit mielestäsi työssäsi? *

	Toteutuu täysin	Toteutuu osittain	Ei toteudu lainkaan	En osaa sanoa
Experience / Kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation / Innovaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowledge / Tieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Miksi arvolutaus mielestäsi toteutuu täysin, osittain, ei lainkaan tai et osaa sanoa?

19. Oletko sitä mieltä, että nämä arvolutauksen elementit välittyvät asiakkaalle työsi kautta? *

	Välittyy täysin	Välittyy osittain	Ei välity ollenkaan	En osaa sanoa
Experience / Kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation / Innovaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowledge / Tieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Miksi arvolutaus mielestäsi välittyy asiakkaalle täysin, osittain, ei ollenkaan tai et osaa sanoa?

21. Mitä Experience, Innovation ja Knowledge tarkoittavat sinulle käytännössä omassa työssäsi?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

80% valmiina



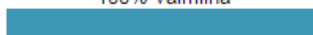
5/5 Muuta asiakaskohtamiseen liittyvää

22. Kerro tässä, jos mieleesi juolahti vielä jotain asiakaskohtamisiin liittyviä asioita.

Kiitos vastauksistasi!

[<-- Edellinen](#) [Lähetä](#)

100% valmiina



Liite 2. Kyselylinkin sähköposti

Nelli Jääskelä

Lähettäjä: Nelli Jääskelä
Lähetetty: 6. juni 2017 11:11
Vastaanottaja: Expedit Finland
Aihe: Deadline: Torstai aamu klo 10:00 - Opinnäytetyöni kyselytutkimus: "Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy"
Tärkeys: Suuri

Moi,

Jotta opinnäytettä varten olisi riittävän kattavasti tietoa, pyydän vastaamaan **torstaihin 8.6. klo 10:00 mennessä**. Sen jälkeen suljen kyselyn eikä siihen voi enää vastata. Vietän torstain koululla analysoimassa tuloksia.

Kyselyyn pääsee tästä: <https://www.webpolsurveys.com/S/E33183541F564AE8.par>

Tähän mennessä noin puolet porukasta on vastannut – kiitos teille!

Terkut, Nelli

Lähettäjä: Nelli Jääskelä
Lähetetty: 2. juni 2017 10:30
Vastaanottaja: Expedit Finland
Aihe: KYSELY KOSKEE KAIKKIA - VL: Opinnäytetyöni kyselytutkimus: "Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy"
Tärkeys: Suuri

Perjantaita!

Ilmeni, että on saattanut jäädä epäselväksi keitä kysely koskee. **Koskee ihan jokaista riippumatta siitä, missä tehtävässä/toiminnossa työskentelee.** Pyydän kaikkia vastaamaan. (Jos jo vastasit, älä vastaa uudestaan.)

Kyselyyn pääsee tästä: <https://www.webpolsurveys.com/S/E33183541F564AE8.par>

Pahoittelen epäselvää viestintää.

T: Nelli

Lähettäjä: Nelli Jääskelä
Lähetetty: 1. juni 2017 10:25
Vastaanottaja: Expedit Finland
Aihe: Opinnäytetyöni kyselytutkimus: "Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy"
Tärkeys: Suuri

Moi kollega ja työtoveri!

Teen tradenomin opinnäytetyötä Haaga-Heliassa ja työni aiheena on "Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä Expedit Finland Oy".

Kartoitan opinnäytteessäni seuraavia asioita:
- Kohtaamisia, joissa asiakas on tekemisissä Expeditin kanssa.
- Asiakkaitten Expeditille antamaa palautetta.

- Expeditin arvolupauksen - Experience, Knowledge, Innovation – toteutumista.

Lähetän kyselyn kaikille, sillä meistä jokainen on osallisena lukuisissa asiakaskohtaamisissa päivittäin. Siksi jokaisella on myös henkilökohtainen vaikutus asiakkaan kokemukseen Expeditistä ja arvokasta ensikäden tietoa asiakastyöstä.

Mahdollisimman kattavan näkemyksen saamiseksi pyydän jokaista vastaamaan. Lisäksi toivon pikaisia vastauksia. Vastaamiseen menee aikaa arviolta 10 – 20 minuuttia. Kyselyssä on runsaasti avoimia tekstikenttiä, joten vastausaika riippuu paljon myös siitä, kuinka syvällisesti haluat vastata.

Kysely on nimetön, mutta pienessä organisaatiossa on mahdollista eritellä yksittäinen henkilö vastausten perusteella. Voit kuitenkin vastata vapaasti, sillä en luovuta raakadataa kenellekään.

Jos haluat tietää lisää, olet tervetullut kubiikkeliini juttelemaan :)

Terveisin, Nelli

Kyselyyn pääset tästä linkistä: <https://www.webropolsurveys.com/S/E33183541F564AE8.par>